

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

A dimensão política de avaliar no feminino: um estudo de caso na administração pública

Ana Alexandra Dória Borges

Outubro, 2016

Dissertação de Mestrado apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientado pela Prof.^a Doutora **Catarina Brandão** (F.P.C.E.U.P).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspetivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

NOTIFICAÇÕES

A introdução teórica desta dissertação serviu de base para duas comunicações orais:

Dória, A. & Brandão, C. (2016). *The Exercise of Leadership in the Feminine: State of the Art*, IJUP'16 – Encontro de Investigação Jovem da U.Porto – 9ª edição, Porto. 17 a 19 de Fevereiro.

Dória, A. & Brandão, C. (2016). *The Exercise of Leadership in the Feminine: State of the Art*, InPACT2016 – International Psychological Applications Conference and Trends, Lisboa, Portugal, 30 de Abril a 02 de Maio.

A introdução teórica e o design desta dissertação serviu de base para um *paper*, já publicado:

Dória, A. & Brandão, C. (2016). *The Exercise of Leadership in the Feminine: State of the Art*. In Clara Pracana, & Michael Wang, International psychological applications conference and trends: Proceedings. (pp. 10-14). ISBN: 978-989-99389-6-0

AGRADECIMENTOS

À *Professora Catarina Brandão*, pela disponibilidade e prontidão para me auxiliar nas mais diversas questões, assim como pelo seu rigor e exigência crítica e pela sua imensa paciência para lidar com alguém tão hiperativo quanto eu.

À *Raquel*, à *Lara*, ao *Diogo*, à *Carina* e à *Fabiana*, pelo apoio incondicional, pela motivação constante, por aturarem as minhas crises de ansiedade, por nunca desistirem de mim e por serem os seres humanos incríveis e únicos que são. É um enorme privilégio chamar-vos meus amigos, uma honra ter-vos na minha vida.

Aos meus colegas de estágio, em especial ao melhor colega de sala de sempre, *Bruno*, por tudo aquilo que me ensinaram, pelos momentos de alegria e descontração e por serem os melhores profissionais com quem alguma vez tive o prazer de trabalhar. A vocês, um grande obrigado.

Às minhas meninas de “desviante”, *Mariana*, *Mara* e *Xana*, e às minhas luzes de “educação”, *Inês* e *Mónica*. Como foi maravilhoso caminhar com vocês durante estes anos todos, e como será maravilhoso continuar a ter-vos do meu lado!

Ao *Nuno* e à *Teresa*, pelas gargalhas, pela amizade e por estarem sempre disponíveis para me dar uma mão. Sem vocês esta tese não seria possível!

Aos meus *pais*, o meu porto de abrigo, a minha rede de segurança.

E ao meu irmão *Jorge*, a quem dedico este trabalho, por ser o melhor mano mais velho do mundo e por acreditar sempre em mim, mesmo quando nem eu acredito.

RESUMO

A literatura referente aos contornos políticos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho (GAD) é ainda escassa, especialmente no que concerne o ponto de vista dos avaliadores, em particular as mulheres em posição de liderança, na medida em que a dimensão política da GAD é vista como altamente masculinizada (Davey, 2008). Assim, acresce-se a pertinência de estudar este fenómeno na Administração Pública Portuguesa (APP) dada a prevalência de funcionários do sexo feminino, sobre os do sexo masculino, neste contexto, e considerando as particularidades do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP). O presente estudo explora a forma como as mulheres em posição de liderança (MPL) avaliadoras vivenciam a dimensão política da gestão e avaliação de desempenho na APP. Adotou-se uma abordagem qualitativa de enfoque descritivo e exploratório, recorrendo ao *design* de estudo de caso. Nesse sentido, realizaram-se nove entrevistas semiestruturadas, com recurso à Técnica dos Incidentes Críticos (TIC), a seis avaliadoras e duas avaliadas, e uma entrevista semiestruturada a uma Gestora de Processo. Os resultados demonstram que as MPL avaliadoras detêm uma visão bastante negativa do SIADAP, associando-lhe uma série de desafios/constrangimentos; sendo que o SIADAP tem impacto positivo e negativo na relação e vice-versa. Estas circunstâncias impele-as, por um lado, a evitar a dimensão política dos processos de GAD e, por outro, a fazer uso dela, ressalvando-se que a gestão da dimensão política parece ser preconizada independentemente do género do/a aliavado/a e que o contexto organizacional para ter uma grande influência nessa gestão

Palavras-chave: gestão e avaliação de desempenho; dimensão política; mulheres líderes;

SIADAP

ABSTRACT

The literature on the political contours of performance management and appraisal systems (PMA) is still scarce, especially regarding the view of appraisers, in particular women in leadership positions, considering that the political dimension of PMA is seen as highly masculinized (Davey, 2008). Thus, it adds to the relevance of studying this phenomenon in the Portuguese Public Administration (APP) given the prevalence of female employees, over male employees, in this context, and considering the particularities of the Integrated System of Performance Management and Appraisal of Public Administration (SIADAP). This study explores how women in leadership positions (WLP), who do appraisals, experience the political dimension of performance management and appraisal in the PPA. It was adopted a qualitative approach, with a descriptive and exploratory focus, using the case study design. In this sense, nine semi-structured interviews were conducted, using the Critical Incident Technique (CIT), to six female appraisers and two female appraisees, and a semi-structured interview to a female Process Manager. Results show that WLP, who do appraisals, have a rather negative image of SIADAP, associating it to a series of challenges/constraints; being that SIADAP has positive and negative impact on the relationship and vice-versa. These circumstances impels them, on one hand, to avoid the political dimension of PMA and, on the other, to make use of it, considering that the management of the political dimension seems to be conducted regardless of the gender of the appraisee and that the organizational context seems to have a major influence on this management.

Keywords: performance management and appraisal; political dimension; women leaders, SIADAP

RESUMÉ

La littérature sur les contours politiques des systèmes de gestion et d'évaluation de performance (GAD) est encore rare, surtout en ce qui concerne l'avis des évaluateurs, en particulier les femmes dans des postes de direction, en ce que la dimension politique de la GAD il est considéré comme très masculinisée (Davey, 2008). Ainsi, il a ajouté à la pertinence de l'étude de ce phénomène dans le portugais de l'administration publique (APP) compte tenu de la prévalence des employés de sexe féminin sur le masculin, dans ce contexte, et compte tenu des caractéristiques du système intégré de gestion et d'évaluation de la performance de la administration publique (SIADAP). Cette étude explore comment les femmes dans des positions de direction (FPD) évaluatrices expérience la dimension politique de la gestion et évaluation de la performance dans l'APP. Nous avons adopté une approche qualitative avec un focus descriptif et exploratoire, en utilisant la conception de l'étude de cas. En ce sens, il y avait neuf entretiens semi-structurés avec la technique d'un incident critique aux longs (TIC), à six évaluatrices et deux évaluées, et une entrevue semi-structurée à une Gestionnaire de Procès. Les résultats démontrent que les noteurs MPL ont une opinion très négative de SIADAP, associant un certain nombre de défis / contraintes; dans lequel SIADAP a un impact positif et négatif sur la relation et vice versa. Ces circonstances les pousse d'une part, d'éviter la dimension politique des processus GAD et, d'autre part, de faire usage de celui-ci si l'exception que la gestion de la dimension politique semble être recommandée sans distinction de genre et qui le contexte organisationnel d'avoir une grande influence sur cette gestion.

Mots-clés: gestion et évaluation de la performance; dimension politique; femmes dirigeantes; SIA

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
1. Gestão e Avaliação de Desempenho.....	2
1.1. Definição e Objetivos	2
1.2. As Dificuldades de Gerir e Avaliar o Desempenho	3
1.3. A Dimensão Política da Avaliação de Desempenho	3
2. A Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública	5
2.1. Definição de Objetivos	5
2.2. Os Desafios na Implementação do SIADAP	6
3. Mulheres em Posição de Liderança	7
3.1. Liderar no Feminino	7
3.2. Desafios da Mulher Líder	9
4. A Ação Política Feminina na GAD	10
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	12
5. Método.....	12
5.1 Entrada e acesso aos informantes	13
5.2. Instrumentos de Recolha de Informação	15
5.3. Procedimento	15
5.4. Técnica de Análise de Informação	16
6. Resultados e Discussão	17
PARTE III – REFLEXÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Sistematização dos instrumentos de recolha de dados, considerando as fontes de informação e Q.Is.....	13
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização das Participantes	14
Tabela 2 - Etapas da Operacionalização do SIADAP	17
Tabela 3 - Desvantagens e Vantagens do SIADAP/UR	19
Tabela 4 - Desafios/constrangimentos associados ao processo de avaliar	20
Tabela 5 - ICs referentes ao Impacto da Relação no SIADAP	23
Tabela 6 - Impacto da relação no SIADAP	24
Tabela 7 - ICs referentes ao Impacto do SIADAP na Relação	25
Tabela 8 - Impacto do SIADAP ao nível relacional	27
Tabela 9 - Caracterização das estratégias por função	28
Tabela 10 - Caracterização das estratégias por tipo.....	30
Tabela 11 - Características das MPL pelas participantes	32
Tabela 12 - Caraterísticas das Avaliadas pelas Avaliadoras	32
Tabela 13 - Racional explicativo relativamente às diferenças percebidas entre homens e mulheres	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Protocolo de Estudo de Caso
Anexo II – Pedido de Marcação de Entrevista
Anexo III – Guião de Entrevista para Avaliadoras
Anexo IV – Guião de Entrevista para Avaliadas
Anexo V – Guião de Entrevista para a Gestora de Processo
Anexo VI – Declaração de Consentimento Informado
Anexo VII – Sistema de Categorias

INTRODUÇÃO

O estudo do papel das mulheres nas organizações tem ganho considerável atenção nos últimos 20 anos (Silva, 2010), refletindo não só o crescente interesse e preocupação em relação às diferenças de género nas organizações, mas também o facto de o sexo feminino estar cada vez mais representado no mundo do trabalho (idem). Contudo, no que concerne especificamente a dimensão política da gestão e avaliação de desempenho (GAD), a literatura circunscreve-se, essencialmente, às perceções dos subordinados em relação ao carácter político do processo e como é que tal tem impacto nas suas avaliações de desempenho (Latham & Dello Russo, 2009). Logo, existe uma carência de paradigmas que explorem as perceções, pressões, motivações e desafios das mulheres líderes enquanto “agentes políticas” num fenómeno altamente masculinizado (Davey, 2008).

Ademais, é fulcral apontar que no contexto Português, nomeadamente na Administração Pública (onde o número de mulheres excede consideravelmente o número de homens), a dimensão política da GAD do ponto de vista das vivências por avaliadores do sexo feminino, encontra-se pouco estudada.

Assim, perante estas considerações, emerge uma questão: como é que as mulheres líderes/supervisoras vivenciam a dimensão política do processo de gestão e avaliação de desempenho na administração pública? Responder a esta questão é de fulcral importância não só para as mulheres nesse contexto, no sentido de as sensibilizar para a reflexão acerca deste fenómeno e possíveis comportamentos previamente adotados, mas também para o próprio Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), pois poderá alertar para os obstáculos com os quais estas mulheres se deparam aquando da condução do processo de gestão e avaliação de desempenho.

O presente estudo encontra-se estruturado em torno de duas partes centrais. Na primeira parte procedemos ao enquadramento teórico da investigação realizada. Na segunda parte é apresentada a metodologia seguida na condução do estudo empírico; expomos os resultados da análise dos dados recolhidos, refletindo sobre os mesmos e, por fim, apresentamos as nossas considerações finais, identificando algumas propostas de estudos futuros.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Gestão e Avaliação de Desempenho

1.1. Definição e Objetivos

A Gestão e Avaliação de Desempenho emerge como um sistema integrado cujo foco é posto na coconstrução e definição de objetivos (Pestana, Brandão, & Jordão, 2011). Neste sentido, os gestores trabalham em conjunto com os seus subordinados para definir expectativas, medir e rever resultados, assim como recompensar os seus esforços, com vista o melhoramento do desempenho do indivíduo e das equipas (Hartog, Borelie, & Paawe, 2004). Assegurar que os planos dos diferentes indivíduos não divergem dos das equipas, assume uma posição crítica na GAD, salvaguardando-se o peso da noção de direção partilhada e de um forte alinhamento entre os objetivos organizacionais e os dos indivíduos, sendo que subjacente a este processo deverá estar a filosofia de gestão por objetivos (GPO) (Smither & London, 2009). Para este fim, procura-se o investimento no encorajamento da participação dos subordinados a todos os níveis e áreas, desde a planificação até a execução do plano estratégico (Chiavenato, 2010), assegurando-lhes acesso a mecanismos de monitorização e de feedback contínuos (Dessler, 2013).

Uma das partes integrantes e fulcral do processo de GAD é a avaliação, que não deve ser confundida com o processo de gestão de avaliação, dado que o desempenho da organização não se confina à soma dos contributos individuais dos membros (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010). Assim, avaliação de desempenho (AD) diz respeito ao sistema através do qual a organização atribui um resultado para indicar o nível de desempenho de uma pessoa ou grupo alvo (DeNisi, 2000). A avaliação de desempenho poderá possibilitar que um desempenho pobre possa ser melhorado, reconhecendo que os trabalhadores apenas serão beneficiados se o resultado da avaliação os auxiliar a identificar o que é necessário para o aperfeiçoar (Mathis & Jackson, 2010).

Em suma, o foco da GAD deverá ser colocado na relação indivíduo-trabalho, na medida em que a avaliação se centra no contributo do indivíduo, no processo de atingimento dos resultados pretendidos pela organização (Pestana et al., 2012), devendo a avaliação ser entendida como “uma componente de um sistema de gestão do desempenho que deve operar ao longo de todo o ano” (Caetano, 2008, p.27).

1.2. As Dificuldades de Gerir e Avaliar o Desempenho

O processo de Gestão e Avaliação de Desempenho não é de fácil implementação e tanto subordinados como gestores questionam o seu contributo e valor para as organizações (Smither & London, 2009). As justificações adiantadas para este ceticismo prendem-se com *designs* estratégicos pobres, falha em comunicar os objetivos para os *stakeholders* e trabalhadores, e em medir o progresso dos subordinados, assegurando um acompanhamento e feedback contínuos (Mucha, 2011).

O momento de avaliação é frequentemente vivido como uma altura de grande ansiedade e *stress*, tanto para o subordinado, como para o supervisor (Coens & Jenkins, 2002). As avaliações de desempenho mal realizadas conduzem a resultados desapontantes para todos os envolvidos, causando sentimentos negativos e deteriorando a qualidade das relações entre o subordinado e os supervisores, mas também entre subordinados (Mathis & Jackson, 2011). Existe uma crença generalizada, por parte dos avaliados/as, de que as avaliações de desempenho são uma parte desnecessária do trabalho, por causa dos critérios vagos de medição, agendas ocultas e engano por parte dos avaliadores (Mathis & Jackson, 2011). Porém, é necessário salientar que os próprios avaliadores não estão imunes à carga subjetiva intrínseca ao processo, nem pressão exercida por este, pelas suas circunstâncias e possíveis consequências, podendo manifestar-se sob a forma de erros e viés de avaliação (Coens & Jenkins, 2002), que colocam em risco a qualidade da avaliação de desempenho.

De facto, a investigação demonstra que tanto avaliador como avaliado mobilizam comportamentos de enviesamento (mais ou menos) deliberados das avaliações, com o intuito de servir agendas pessoais (Murphy & Cleveland, 1995).

1.3. A Dimensão Política da Avaliação de Desempenho

O conceito de política organizacional reporta-se a “atividades levadas a cabo nas organizações para adquirir, desenvolver e usar poder e outros recursos para obter os resultados esperados numa situação onde existe incerteza ou falta de consenso sobre a escolha” (Pfeffer, 1981, p.7). Frequentemente associada a meios ilegítimos de atingir fins (Westbrook, Veale, & Karnes, 2013), encontra-se intimamente ligada à ideia de agendas pessoais, através da alocação de recursos, aquando de uma situação de escassez destes ou interesses potencialmente divergentes (Bolman & Deal, 2008). Assim, sendo um processo através do qual os indivíduos exercem influência social, com base em interações sociais entre, pelo menos, duas partes, a avaliação de desempenho surge como o contexto perfeito de emergência de política organizacional (Latham & Dello Russo, 2009). Nesse sentido, o

impacto da política organizacional na avaliação de desempenho traduz-se na noção de que as avaliações acabam por ser o reflexo mais proeminente do viés geral do avaliador, do que do desempenho de um indivíduo (Coens & Jenkins, 2002). Isto é, os avaliadores poderão distorcer uma determinada avaliação com o intuito de diminuir o número de reclamações, evitar conflitos ou até de fazer ver a um trabalhador que o seu contributo já não é valorizado pela organização, desconsiderando o verdadeiro desempenho demonstrado (Shore & Strauss, 2008). A vertente política da AD é definida, então, como as manipulações deliberadas das avaliações, por parte de supervisores e subordinados, com o intuito de beneficiar/proteger um interesse próprio ou um departamento (Longenecker & Gioia, 2000).

Compreenda-se que o alcance da dimensão política é amplo e que, por esta razão, as pessoas sentem-se compelidas a distorcer as avaliações, mesmo quando não têm inclinação para tal (Coens & Jenkins, 2002). Surge um certo receio de que aqueles que estão sob a sua alçada sejam punidos, se não inflacionar os resultados, à semelhança de outros avaliadores (Jordão & Brandão, 2005), sendo que o avaliador não enviesador poderá ser percecionado como um risco para aquele sistema político (Coens & Jenkins, 2002; Latham & Mann, 2006).

Naturalmente, a ação política a nível da AD é um processo revestido de controvérsia, porque remete para a imprecisão e viés da avaliação (Coens & Jenkins, 2002). O rótulo “político” acarreta uma conotação negativa no seio das organizações, associada a crenças extremamente negativas (DeLuca, 1999). Contudo, pode também servir um propósito funcional, de auxílio ao funcionamento da organização, de manutenção da harmonia nas equipas (Jordão & Brandão, 2005), motivando subordinados, através de avaliações inflacionadas, a manter ou melhorar o seu nível de desempenho (Longencker, Sims, & Gioia, 1987). Entenda-se que ser politicamente hábil pode ser visto como uma prática habitual e positiva se for exercida de forma ética e se promover a eficiência da equipa (Murphy & Cleveland, 1995; Coens & Jenkins, 2002). Não desconsiderando os custos associados à inexatidão na avaliação de desempenho e o seu impacto no desempenho global da organização (Murphy & Cleveland, 1995), muitos avaliadores legitimam a prática política na avaliação do desempenho (Longenecker, Sims, & Gioia, 1987).

2. A Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública

2.1. Definição de Objetivos

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) surge da necessidade de criar na APP um instrumento de gestão objetivo, racional e eficaz, em oposição ao sistema de avaliação anteriormente existente, onde a maior parte dos trabalhadores obtinha a nota máxima, pois não existia diferenciação de desempenho nas classificações máximas (Chainça, 2008).

Atualmente, o SIADAP integra três subsistemas de avaliação, que correspondem aos níveis de desempenho das organizações do setor público, destinados a avaliar, respetivamente, o desempenho do serviço (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos demais trabalhadores (SIADAP 3) (Artº 9, da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, na sua atual redação).

O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1) tem como objetivo reforçar a cultura de avaliação e responsabilização, com a exigência da divulgação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, articulando com o ciclo de gestão. A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço (Artº 10º, da Lei n.º 66-B/2012). Já o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2) pretende avaliar os dirigentes superiores e os dirigentes intermédios, integrando-se no ciclo de gestão do serviço e realiza-se com base em objetivos e competências.

O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) representa o subsistema focado na presente investigação. Neste, a avaliação é realizada bienalmente (alínea c), Artº 9, da Lei n.º 66-B/2012) e diz respeito ao desempenho dos dois anos civis anteriores, sendo os trabalhadores avaliados/as em duas componentes: resultados e competências. Assim, de acordo com indicadores previamente estabelecidos, a avaliação dos resultados obtidos nos objetivos (entre três e sete) é expressa em três níveis: objetivo superado, a que corresponde uma pontuação de 5; atingido, correspondente à pontuação 3; e objetivo não atingido, pontuação 1 (Art.º 45, *idem*). O resultado final dos resultados traduz-se na média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos (*idem*). Já as competências (não inferiores a cinco) são expressas em três níveis: nível elevado; competência demonstrada; e competência não demonstrada/inexistente (Art.º 48, *idem*). A pontuação final a atribuir é, à

semelhança dos resultados, a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador (Art.º 49, *idem*). A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação. Para o parâmetro “Resultados” é atribuída uma ponderação mínima de 60 % e para o parâmetro “Competências” uma ponderação máxima de 40 %.

2.2. Os Desafios na Implementação do SIADAP

A implementação de sistemas de GAD não é um processo linear e vários são os obstáculos que emergem tanto no processo de gerir as pessoas, como no de avaliar. O caso do SIADAP não é exceção e ao longo da sua existência tem-se confrontado com vários desafios, resultantes de uma implementação súbita e difícil, sem a devida preparação dos intervenientes na sua aplicação, o que levou em muitos casos a uma atitude de resistência por parte de funcionários e dirigentes (Madureira & Rodrigues, 2007).

Em relação às maiores críticas, a questão que tem sido o principal alvo, quer dos trabalhadores, quer dos sindicatos, é o regime de quotas (Serrano, 2010). Alguns entendem que não permite aos funcionários a diferenciação e a valorização dos seus níveis de desempenho, devido à limitação das percentagens máximas para as classificações de “relevante” (25% do total dos seus trabalhadores) e “excelente” (5% dos 25%) (*idem*). Este limiar máximo do número de desempenhos classificados como sendo de mérito e excelência terá conduzido, segundo Parrinha e Barbosa (2011), a que o SIADAP se tenha tornando num sistema gerador de conflitos interpessoais e de desmotivação, que induz a competitividade entre trabalhadores. Por sua vez, estes conflitos poderão ser o resultado de uma tentativa, por parte dos avaliadores, de ultrapassar os constrangimentos da não atribuição da classificação real a dado trabalhador (Serrano, 2010). Face às percentagens permitidas, os avaliadores são obrigados a fazer ajustamentos nas pontuações ou, melhor, a arquitetar uma reengenharia de números para cumprir a lei, desvirtuando assim o mérito das classificações (*idem*).

Observa-se um sentimento de descontentamento relacionado com as marcas que vão permanecendo no interior das organizações como resultado das avaliações atribuídas em dado período de tempo (Serrano, 2011). Estas marcas, por sua vez, têm visíveis repercussões ao nível da produtividade e da qualidade do desempenho dos trabalhadores, podendo provocar um desgaste nas relações do quotidiano profissional e, por consequência, do clima organizacional (*idem*). Estas e outras circunstâncias têm vindo a

contribuir para que o SIADAP seja percebido como injusto e impreciso, conduzindo à insatisfação geral dos trabalhadores (Lira, 2014).

3. Mulheres em Posição de Liderança

3.1. Liderar no Feminino

A forma como a liderança é estudada tem vindo a evoluir nos últimos anos, acompanhando a necessidade de uma explicação mais integrada e compreensiva do tema. Assim, observa-se a passagem de um paradigma demarcadamente categorizador, onde as mulheres em posição de liderança (MPL) são percebidas como mais orientadas para as relações, para uma abordagem centrada na exploração compreensiva de como as mulheres atuam no papel de líderes e de que forma influenciam os seus subordinados (Dória & Brandão, 2016).

De facto, esta perspetiva descritiva das MPL, que as reconhece como líderes encorajadoras, orientadas para o capital humano, que delegam mais facilmente as responsabilidades e nutrem as carreiras dos subordinados (Martin, 2015), embora ilustradora, pouco adianta acerca da forma como a liderança é exercida. Por isso, a investigação procura agora aprofundar o cariz relacional da liderança e o modo como os líderes mobilizam as equipas (Dória & Brandão, 2016).

Neste sentido, uma panóplia de estudos demonstra que homens e mulheres diferem nas suas abordagens à liderança, demonstrando que as mulheres tendem para um estilo de liderança mais transformacional (Martin, 2015). A essência da liderança transformacional reside na edificação de relações entre as pessoas e na criação de mudança real e significativa, enfatizado a importância dos valores e da visão partilhada entre os membros da organização (idem). Este estilo é mais adotado por mulheres devido à pressão e esforços destas para se acomodarem aos papéis de género e liderança (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

Veja-se que estas duas abordagens assentam na conceção de papéis de género que se reporta às regras sobre como alguém se deve comportar como homem ou mulher (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Porém, atualmente, a noção de que homens e mulheres diferem radicalmente nos estilos de liderança encontra-se mais diluída e as perspetivas contemporâneas defendem que essas disparidades devem-se menos a questões de género e mais a fatores contextuais e situacionais (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003; Daniel & Moudic, 2010). A investigação revela, também, que embora as mulheres líderes

invistam nas relações, existe uma tendência para desvalorizarem o mérito das subordinadas em comparação aos subordinados e para compactuarem com ideais discriminatórios (Srivastava & Sherman, 2015). Assim, alicerçando-nos na perspectiva de Cohen e Huffman (2007), que apresentam dois estilos de supervisão feminina – roda dentada e agente de mudança – facilmente se compreende a coexistência deste paradoxo: por um lado a propensão para coadunar com o viés de género; por outro, o desejo de auxiliar as subordinadas a progredirem nas suas carreiras.

Por “roda dentada”, os autores compreendem as mulheres supervisoras que, ou não detêm poder suficiente para afetar as carreiras dos seus subordinados, ou que foram selecionadas para posições de gestão dada a sua identificação com o discurso masculino empresarial ou por estarem mais dispostas a serem *team players* que protegem o *status quo* (Maume, 2011; Srivastava & Sherman, 2015; Stainback & Kwon, 2015). Através da adoção de atitudes, linguagem e comportamentos masculinos (Moller & Gomes, 2010), distanciam-se dos problemas “femininos”, providenciando maior apoio aos colegas masculinos, de modo a melhorar as suas próprias carreiras (Maume, 2011). Noutros casos, as mulheres que atingiram escalões mais altos depois de grande esforço, podem ressentir-se das mulheres mais novas que querem um rápido avanço para grandes lugares, sem trabalharem tanto (Moller & Gomes, 2010). Isso acontece especialmente se sentirem que foram escolhidas para estar naquele grupo não pelas suas competências, mas porque era necessário existir uma representante do sexo feminino (Srivastava & Sherman, 2015). Neste sentido, quando as mulheres líderes se percebem como membros com valor, no grupo, mas sentem que os outros não lhe admitem esse valor, estarão menos aptas a apoiar as trabalhadoras femininas (Srivastava & Sherman, 2015).

Porém, as mulheres supervisoras podem também ser agentes de mudança e promover as carreiras das suas colegas, o que se observa quando as mulheres atingem posições de supervisão e ficam motivadas para melhorar as carreiras das subordinadas (Maume, 2011). Este “perfil” parece ter base em mecanismos radicados na teoria social do favoritismo endogrupal (Tajfel & Turner, 1986). Além disso, porque o género é um indicador saliente de identidade, especialmente nas organizações, pode conduzir à criação de um vínculo entre trabalhadores do mesmo género e uma tendência para a reprodução homo-social (Srivastava & Sherman, 2015; Stainback & Kwon, 2015), isto é., a propensão para advogar e promover subordinados do mesmo sexo que a pessoa em posição de liderança (Kanter, 1977). Deste modo, em organizações constituídas por ambos os sexos, a presença de mulheres na gestão poderá reforçar positivamente relações do mesmo sexo

entre mulheres, sendo que neste tipo de circunstâncias estas avaliarão os atributos das suas subordinadas de uma forma mais favorável em relação aos requisitos de sucesso da empresa (idem). Como agentes de mudança, as supervisoras/gestoras são vistas como mais cooperadoras, procurando *input* de vários stakeholders antes de tomarem decisões, delegando, de seguida, as responsabilidades aos seus subordinados de modo a desenvolver altos desempenhos (Maume, 2011). Estas gerem de modo mais empático, devido às suas próprias experiências com a discriminação (Cohen & Huffman, 2007) e demonstram-se mais flexíveis e acomodáticas quando as subordinadas apresentam conflitos entre a vida laboral e a pós-laboral (Maume, 2011).

3.2. Desafios da Mulher Líder

Apesar de mais demarcada, a presença das mulheres em posições de autoridade e de tomada de decisão parece ainda ser parca, particularmente em setores associados a modos de liderança mais convencionais (Macedo & Koning, 2009). E mesmo quando as MPL estão claramente melhor preparadas do que os colegas, e considerando que o estilo de liderança típico da cultura masculina começa agora a ser menos valorizado (Moller & Gomes, 2011), as mulheres continuam a ser confrontadas com obstáculos na ascensão para posições de alto nível (Nogueira, 2006; Silva, 2010). Quando as MPL conseguem, efetivamente, aceder a esses mesmos lugares e estabelecerem-se como líderes, as mulheres continuam a ser “afundadas” na cultura masculina dominante, no patriarcado que promove e legitima o mundo do trabalho (Macedo & Koning, 2009). De facto, à medida que se sobe a escada hierárquica, o número de mulheres diminui, e mesmo quando esses cargos são ocupados por mulheres, estes situam-se em setores de atividade tradicionalmente femininos (Nogueira, 2006), sendo continuamente confrontadas com expectativas e papéis de género que mais facilmente as colocam em carreiras ditas tradicionalmente femininas (Tonha, 2014).

Em última instância, as diferenças de estilo de liderança, relatadas na secção anterior, dão origem a obstáculos para as mulheres líderes nas organizações, que enfrentam diversos desafios ao tentar alcançar e ter sucesso em posições de liderança (Merchant, 2012). Devido às particularidades associadas ao seu género, é esperado que se adaptem a modelos de liderança tradicionalmente masculinos, vendo-se forçadas a serem mais cautelosas no local de trabalho, na tentativa de agirem em conformidade com o que se espera delas (idem). Com frequência, as MPL sentem que devem agir como os seus colegas homens, de modo a serem reconhecidas como líderes eficientes (Maume, 2011).

Contudo, mesmo quando sucedem, raramente são vistas da mesma forma que os homens e incorrem no risco de violar o estereótipo e serem percecionadas como “falsas” (Toegel & Barsoux, 2015).

4. A Ação Política Feminina na GAD

A literatura ainda é escassa no que concerne a mulher nos processos de gestão e avaliação de desempenho, pelo que pouco se sabe verdadeiramente sobre como as mulheres vivem e atuam nesses sistemas. O que a investigação aponta relativamente às diferenças de género em relação à forma como as mulheres gerem a dimensão política nas organizações é que os resultados têm sido contraditórios, apontando por um lado que estas fazem igual uso da dimensão em relação aos homens (e.g., Kirchmeyer, 1990), por outro que as mesmas apresentam menor tendência para fazê-lo (e.g., Ferris, Davidson & Perrewé, 2005).

Ademais, considerando as informações supra-referidas, assim como as conclusões de Toegel e Barsoux (2013), as MPL poderão sentir um ímpeto para, ou se conformarem ao estereótipo, de modo a evitarem serem desconsideradas como mulheres líderes, ou a contrariar o mesmo e serem mais rígidas nas avaliações, na tentativa de apelar ao protótipo masculino e, assim, serem vistas como líderes eficazes. De realçar que a vertente política da GAD se insere num paradigma masculinizado e que, quando as mulheres se demonstram como demasiado sensíveis para se envolverem nos meandros da política organizacional, poderão pôr em risco a sua posição profissional (Davey, 2008).

Nesse sentido, a dicotomia “rodas dentadas/agentes de mudança” providencia uma visão interessante sobre a forma como as mulheres gerem as relações laborais do mesmo sexo. E embora não adiante padrões em relação à forma como avaliam nem ao eventual uso da vertente política no âmbito deste GAD, através do enquadramento interpretativo que providencia e do conhecimento de que as recompensas e promoções são resultados comuns da avaliação de desempenho (Armstrong & Taylor, 2014), é possível inferir-se que as MPL poderão fazer uso da avaliação para servir os seus propósitos políticos. Por um lado, poderão avaliar as subordinadas mais positivamente se essa for a sua motivação; por outro deflacionar as avaliações das subordinadas, caso estejam mais focadas em favorecer a sua própria carreira (Srivastava & Sherman, 2015).

No caso da Administração Pública Portuguesa (APP), a pertinência do papel das mulheres na GAD ganha contornos notórios. Primeiro, atente-se que a APP constitui um

dos maiores empregadores da população ativa portuguesa e, segundo, que o número de mulheres excede em mais 100 000 o dos homens. Ademais, conforme demonstrado num estudo de Chainça (2008), existe motivação por parte dos avaliadores para inflacionar as avaliações do desempenho no SIADAP, salientando que a inflação das avaliações resulta, em parte, da influência dos aspetos políticos na avaliação do desempenho. De facto, ao longo desta exposição, foi possível verificar que a dimensão política da GAD é um fenómeno complexo, que se encontra no centro de toda a avaliação do desempenho organizacional (Brandão, 2010) e que, sendo uma faceta dita “masculina”, torna a sua vivência pelas mulheres avaliadoras revestida de particularidades.

Nesse sentido, o objetivo desta investigação é explorar, aprofundando, o modo como as mulheres em posição de liderança (MPL) enquanto avaliadoras, operacionalizam o SIADAP e como experienciam a dimensão política desse processo, acedendo aos desafios e motivação que revestem a sua ação, para agirem em conformidade ou dissonância com o fenómeno político organizacional.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

5. Método

Dado o objetivo deste estudo, a abordagem qualitativa representa a opção mais adequada, dado que abarca as perspetivas dos participantes e a sua diversidade, estudando-as na sua particularidade temporal e contextual (Flick, 2009). É do tipo descritiva, na medida em que se pretende descrever e expor o tema de forma aprofundada (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006) e exploratória, visto que o seu objetivo é examinar e familiarizar-se com um fenómeno relativamente desconhecido. É ainda não-experimental e transversal.

Dentro da abordagem qualitativa, adotou-se a estratégia de estudo de caso, que surge como uma alternativa integradora, que almeja compreender um fenómeno social, dentro de um único ou vários contextos naturais (Yin, 2009). Permite investigar fenómenos contemporâneos em profundidade e por dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre os dois não são evidentes (idem). Trata-se de um estudo de caso único, sendo o caso constituído por uma organização na administração pública portuguesa, com mais de 200 trabalhadores e que aplica o SIADAP, desde do início da implementação. (2007)

Para assegurar a qualidade do estudo, procedeu-se à construção de um protocolo de estudo de caso (Anexo I). Este caracteriza-se como um conjunto de orientações que podem ser utilizadas para estruturar e governar o projeto de investigação de caso, e que asseguram que há uma progressão lógica no estudo, que permita o estabelecimento de uma cadeia de evidências e uma reavaliação das questões de investigação ao longo do processo de recolha de dados (Yin, 2009)

De seguida, apresentam-se as questões de investigação (Q.I.) que guiaram este estudo:

Q.I.1. Como é que mulheres em posição de liderança avaliadoras percebem o SIADAP? Esta questão pretende explicar de que forma se caracteriza o atual sistema de gestão e avaliação de desempenho na APP, aos olhos das mulheres em posição de liderança avaliadoras, nomeadamente, como se desenrola o processo e o que é considerado enquanto pontos fracos e fortes do sistema, tendo em consideração os desafios/constrangimentos vividos por estas;

Q.I.2. Como se caracteriza a ação política das mulheres em posição de liderança no âmbito do SIADAP?, que se traduz em duas subquestões – “Q.I.2.1. De que forma as dinâmicas relacionais afetam e são afetadas pelo processo SIADAP?” Esta subquestão de investigação pretende aceder às perceções das participantes acerca das representações que estas mulheres detêm do impacto do SIADAP nas relações, e nos intervenientes, mas também, do impacto das relações no processo de avaliação. Por outras palavras, almeja-se explorar como é que as relações estabelecidas entre as MPL e os avaliados/as, influenciam o processo avaliativo, mas, igualmente, como é que o processo poderá alterar a dinâmica das relações; “Q.I.2.2. De que forma as MPL gerem as dinâmicas relacionais em contexto de avaliação?” Esta subquestão pretende aceder às perceções das participantes acerca das representações das MPL acerca da dimensão política do SIADAP e à forma como gerem e agem sobre esta. Neste sentido, pretende explorar como são geridas as relações neste contexto altamente político, em particular, de que modo lidam com avaliados e avaliadas, tendo em consideração o perfil e as “agendas” pessoais das MPL.

De forma a dar resposta a estas questões de investigação, foram identificadas várias fontes de evidências, conforme se apresenta no Quadro 1.

Quadro 1 - Sistematização dos instrumentos de recolha de dados, considerando as fontes de informação e Q.Is

Questão de Investigação	Instrumento	Informantes
Q.1. Como é que mulheres em posição de liderança/avaliadoras percecionam o SIADAP?	Entrevista Semiestruturada c/ IC	Avaliadoras (n=6)
	Entrevista Semiestruturada	Gestora do SIADAP (n=1)
	Entrevista Semiestruturada c/ IC	Avaliadas (n=2)
Q.2.1. De que forma as relações existentes afetam e são afetadas pelo processo SIADAP?	Entrevista Semiestruturada c/ IC	Avaliadoras (n=6)
	Entrevista Semiestruturada	Gestora do SIADAP (n=1)
	Entrevista Semiestruturada c/ IC	Avaliadas (n=2)
Q.2.2. De que forma as MPL gerem as dinâmicas relacionais em contexto de avaliação?	Documentos	Organização (n=18)
	Entrevista Semiestruturada c/ IC	Avaliadoras (n=6)
	Entrevista Semiestruturada	Gestora do SIADAP (n=1)
	Entrevista Semiestruturada c/ IC	Avaliadas (n=2)

IC – Incidente Crítico

Para efeitos de análise, no presente estudo focar-nos-emos na informação recolhida nas nove entrevistas.

5.1 Entrada e acesso aos informantes

Antes de iniciar o estudo, foi necessário proceder à assinatura de um protocolo de investigação com a organização, que continha informações relativamente à orientadora, à faculdade, assim como às atividades que a investigadora pretendia desenvolver no âmbito da dissertação; tendo sido designado, para esse efeito, um membro da mesma com a

responsabilidade de orientar a investigadora. Esse mesmo membro, conjuntamente com outro elemento da organização de uma posição hierárquica superior, atuaram como agentes intermediários entre a investigadora e as participantes. A seleção das avaliadoras, avaliadas e Gestora de Processo realizou-se a partir de bases de dados da organização e documentos relativos à estrutura formal da mesma, tendo sido selecionadas de forma não probabilística e por conveniência (Sampieri et al., 2006).

Após a identificação da amostra, a investigadora contactou com a mesma. Num primeiro momento esse contacto foi pessoalmente ou por via telefónica, para auscultar a sua disponibilidade para participarem no estudo e para apresentar as particularidades do mesmo, como, por exemplo, o facto de a entrevista ser gravada. No caso específico das avaliadoras, estas foram contactados via *e-mail*, caso se demonstrassem recetivas, enviando-se o pedido de marcação de entrevista (Anexo II), que reforçava a informação veiculada no primeiro contacto. Este pedido identificava, nomeadamente, o respetivo orientador e a instituição de ensino e o principal objetivo do estudo em questão. Assegurava-se o anonimato da informação recolhida e que as respostas seriam utilizadas apenas para fins de investigação, e que os resultados seriam facultados, caso a participante desejasse, por via digital.

Foi possível recolher informação junto de nove trabalhadores do sexo feminino, seis na posição de avaliadoras, duas na de avaliadas e uma gestora de processo (Tabela 1).

Tabela 1
Caracterização das Participantes

Nome	Idade	Habilitações Literárias	Carreira/Categoria	Antiguidade no Posto	Antiguidade na Organização	Nº de Avaliados
P1	43	Licenciatura	Chefe de Divisão	6 anos	13 anos	18
P2	57	Licenciatura	Chefe de Divisão	2 anos	17 anos	110
P3	43	Licenciatura	Chefe de Divisão	15 anos	20 anos	17
P4	51	Licenciatura	Diretora de Departamento	6 anos	13 anos	6
P5	48	Licenciatura	Diretora de Departamento	5 anos	13 anos	2
P6	51	Licenciatura	Chefe de Divisão	6 anos	12 anos	22
P7	52	12º ano	Assistente Técnica	3 meses	19 anos	*
P8	47	Licenciatura	Técnica Superior	2 anos	18 anos	*
P9	45	Licenciatura	Chefe de Divisão	6 anos	9 anos	*

*não aplicável

As avaliadoras serão designadas no estudo de Participante 1, 2, 3, 4, 5 e 6, respetivamente, p1, p2, p3, p4, p5 e p6. As avaliadas serão representadas por Participante 7 e 8, respetivamente, p7 e p8. A gestora do processo é representada de Participante 9, p9.

5.2. Instrumentos de Recolha de Informação

Recorreu-se à entrevista semiestruturada, com recurso à técnica de incidentes críticos, entendidas enquanto técnicas de recolha de informação adequadas a este estudo. A entrevista semiestruturada pois representa um tipo de entrevista que embora siga um conjunto de questões, permite maior flexibilidade ao entrevistador para explorar os temas e auxiliam o entrevistador a manter a conversação na linha de raciocínio do guião de entrevista (Clifford, Cope, French, & Gillespie, 2010).

A técnica de incidentes críticos (TIC) consiste num conjunto de procedimentos usados para recolher observações do comportamento humano que poderão ser, em retorno, utilizadas para resolver problemas e gerar teorias (Hettlage & Steinlin, 2006). Atualmente, a TIC é reconhecida como uma ferramenta eficaz de investigação, tendo-se apresentado como um instrumento de grande pertinência para o presente estudo, na medida em que possibilitou às avaliadas e avaliadoras posicionarem-se em relação a situações específicas, por meio da mobilização dos seus próprios recursos e experiências (Hettlage & Steinlin, 2006). Aplicou-se esta técnica no contexto da entrevista semiestruturada, solicitando-se às participantes que descrevessem situações ou episódios em que 1) o processo de avaliação tenha tido algum tipo de influência na relação estabelecida entre avaliadora e avaliado/a; e 2) a dinâmica ou relação estabelecida entre avaliadora e avaliado/a tenha tido algum tipo de influência no processo de avaliação.

Assim, foram construídos três guiões de entrevista semiestruturada: um para as avaliadoras (Anexo III), um para as avaliadas (Anexo IV) (ambos com recurso a IC) e um para a gestora do processo (Anexo V).

Procedeu-se à realização de um pré-teste, em dois momentos, com o objetivo de avaliar a validade de conteúdo dos guiões, com exceção do da GP. Pretendíamos validar a relevância, clareza e compreensão das questões que os constituem. A relação entre os itens de cada guião e a QI a que dá resposta encontra-se sistematizada em anexo (ver Quadro II do Anexo I).

5.3. Procedimento

A realização das entrevistas decorreu, na sua totalidade, no local de trabalho das participantes, tendo uma duração entre os 35 minutos e 1 hora e 15 minutos. Após terem sido explicados às participantes o objetivo principal do estudo e a estrutura da entrevista, foi-lhes entregue a Declaração de Consentimento Informado (Anexo VI). Mediante autorização das participantes, as entrevistas foram gravadas em formato áudio de forma a

garantir a preservação da informação e a facilitar o processo de análise dos dados. Depois de recolhidos alguns dados sociodemográficos, prosseguiu-se com a condução das mesmas.

5.4. Técnica de Análise de Informação

Utilizou-se a técnica da análise de conteúdo temática, que consiste em codificar e categorizar os dados, permitindo, assim, explorar dados textuais, de modo a determinar padrões e tendências, as suas frequências, as suas relações e estruturas de comunicação (Bardin, 2009). As entrevistas transcritas, foram importadas para o programa NVivo 11.00 (QSR¹), com vista a uma eficaz organização da informação. A recolha de dados gerou uma grande quantidade de informação, cerca de 180 páginas de material transcrito, o que constitui o corpus de análise.

A codificação das unidades de análise permitiu construir um sistema de categorias baseado em três inputs distintos, mas complementares: a revisão de literatura efetuada à priori, as questões e o objetivo de investigação e a informação empírica recolhida. O sistema de categorias resultante (Anexo VII) integra 5 categorias de 1.º grau e 11 categorias de 2.º grau; quando necessário foram consituídas subcategorias. Constituem categorias de 1.º grau: 1) Caracterização do SIADAP; 2) Indicadores de Dimensão Política; 3) Gestão das Dinâmicas Relacionais; 4) Caracterização das MPL e Subordinadas; e 5) Situação Crítica.

Para a qualidade das inferências concorreram vários procedimentos, como a definição de critérios de qualidade para os incidentes críticos (IC's). Assim, os IC's deveriam integrar uma descrição completa do contexto em que ocorreu a situação e das consequências/impacto da situação. Foram recolhidos 8 incidentes críticos (IC's): duas participantes identificaram dois IC's, quatro referiram um IC, e duas participantes não referiram qualquer IC. Dos oito IC's recolhidos, seis referem-se a situações específicas e dois referem-se a situações típicas no contexto de avaliação. Ademais, recorreu-se à transcrição cuidada de todo o discurso do participante, incluindo hesitações e pausas (Bardin, 2009); à codificação exaustiva de todo o material recolhido (Brandão, 2010) e à definição clara do sistema de categorias, assegurada através da definição operacional a cada categoria (Bardin, 2009).

¹ QSR NVivo, versão 11.0.0; Copyright QSR International, Pty, Ltd.

6. Resultados e Discussão

Nesta secção apresentamos e interpretamos, os resultados obtidos relativamente às Q.Is definidas.

Q.I.1. Como é que mulheres em posição de liderança avaliadoras percecionam o SIADAP?

Relativamente à forma como as avaliadoras operacionalizam o SIADAP, foi possível identificar três etapas gerais deste processo: Definição dos Parâmetros de Avaliação; Monitorização e Avaliação Final (Tabela 2). A primeira etapa representa a génese do processo: a Definição de Objetivos (*“Depois deles pensarem sobre o assunto para falarmos, fazemos uma reunião geral e discutimos todos ali os objetivos, por grupos.”*, P6A²) e Definição de Competências (*“defino-as em funções do perfil, do perfil de cada uma”* P2A). Relativamente à etapa de Monitorização (*“Vou-lhes dando feedback do trabalho deles.”*, P5A), foi possível identificar um conjunto de técnicas e instrumentos que, não só permitem que este processo se desenrole, como também facilitam o seu desenvolvimento (e.g., recurso a Feedback). Já a última das etapas, a Avaliação Final, integra dois momentos: a análise do desempenho dos trabalhadores (*“E quando faço essa graduação tento identificar os pontos em que a pessoa se destacou ou que se deveria destacar melhor.”*, P3A) e a entrevista de avaliação final (*“eu chamo-os, um a um, e vou-lhes explicando, fazendo sempre primeiro um ponto de situação, do que aconteceu, durante o período de avaliação.”*, P1A).

Tabela 2
Etapas da Operacionalização do SIADAP

Etapas/UR	UR	Nº de Participantes	
		Avaliadoras	Avaliadas
Def. dos Parâmetros de Av. 55 UR	Definição de Competências	25	6
	Definição de Objetivos	30	6
Monitorização 47 UR	Apoio ao Trabalhador	5	2
	Criação e Consulta de Bases Dados	13	3
	Feedback	21	8
	Redefinição de Objetivos	8	2
Avaliação Final 12 UR	Análise	5	3
	Entrevistas de Avaliação	7	4

UR – unidades de registo.

² A - avaliadora.

Note-se que as etapas presentes no discurso das participantes não representam a totalidade das fases do SIADAP, que envolve uma miríade de fases, com *timings* específicos (Lei nº 66- B/2012). As fases identificadas pelas participantes integram algumas das componentes fulcrais dos sistemas de GAD, podendo adiantar-se que estas representam momentos nos quais as avaliadoras desempenham um papel mais ativo. Assim, relativamente à etapa Definição dos Parâmetros de Avaliação, encontramos aqui subjacentes os princípios de direção partilhada e de alinhamento de objetivos (Dessler, 2013), na medida em que se assiste a uma preocupação em co-definir objetivos e competências, assegurando o resguardar das contribuições singulares (Pestana et al., 2012). Todavia, saliente-se que o peso atribuído às competências não é o mesmo dos objetivos (Lei nº 66- B/2012), o que poderá levar a explicar o porquê dessas serem vistas como sendo “*sempre um bocadinho o parente pobre*” (P2A).

Relativamente à Monitorização, de ressaltar a importância de assegurar mecanismos de feedback e comunicação contínuos, não descurando, porém, a participação dos/as avaliados/as na construção e utilização desses instrumentos (Dessler, 2013), como assim reporta a Participante 3: “*tenho uma colaboradora que controla... faz o reporte mensal dos prazos.*”. Ademais, de salvaguardar o carácter integrado e evolutivo do processo, latente nos momentos de ajustamento e redefinição de objetivos, ilustrativos da natureza adaptativa e sistémica dos processos de GAD (Armstrong & Taylor, 2014). Em relação à Avaliação Final, encontramos a avaliação de desempenho propriamente dita, na qual são realizados julgamentos e apreciações, servindo apenas como uma recapitulação do planeamento desenvolvimental e das discussões que já ocorreram sobre o desempenho (DeNisi, 2000).

Relativamente à forma como o SIADAP é percecionado, foi possível diferenciar cinco tipos de desvantagens (Tabela 3) (com um total de 76 UR, 58% das UR): o tipo de ciclo de avaliação (“*E depois ao fim de um ano, quando havia problemas nós conseguíamos ajustar melhor, eu acho que nós só estamos a transferir problemas para a frente.*”, P1A); o efeito penalizador do SIADAP (“*Mas no top das desvantagens eu diria: as percentagens máximas do desempenho*”, P9GP); o sistema de gestão por objetivos (“*Há carreiras nas quais acho que não faz sentido fixar objetivos.*”, P4A). Temos ainda, a inconsequência do SIADAP, ou seja, a ausência de efeitos positivos (“*Eu acho que não veem vantagens nenhuma.*”, P7a) e o volume de trabalho administrativo associado a este sistema (“*Não faz sentido termos uma burocracia pesadíssima*”, P4A). As vantagens são: a

atual estrutura bienal do SIADAP (*“Quando era um ciclo de um ano estávamos nós acabar de definir objetivos e já estávamos a avaliar pessoas.”*, P2A); as inovações que implementou em relação ao sistema de avaliação anterior (*“tem a vantagem de, se for bem montado, com rigor, dá-nos dados, efetivamente, sobre o desempenho.”*, P3A); e o potencial de alinhamento que este invoca (*“E há aqui uma tentativa de, no fundo, alinhar os nossos objetivos de trabalho com os do serviço e com os da entidade como um todo.”*, P8a³). Estes resultados revelam, assim, que são associadas mais desvantagens ao processo do que vantagens, ou seja, são diferenciados mais tipos de desvantagens e estes encontram-se mais presentes no discurso das participantes.

Tabela 3
Desvantagens e Vantagens do SIADAP/UR

Desvantagens e Vantagens / UR			UR	Nº de Participantes		
				Avaliadoras	Avaliadas	GP
Desvantagens 76 UR	Ciclo de Avaliação 10 UR	Alteração do Ciclo	7	1	0	1
		Desfasamento dos Ciclos	3	0	0	1
	Penalizador 19 UR	Distribuição Forçada	13	4	1	1
		Foco na Penalização	6	2	0	0
		Não Premeia o Mérito	7	3	1	1
	Gestão por Objetivos 13 UR	Caráter Individualista	3	1	0	0
		Inadequação dos Objetivos	6	1	0	0
		Objetivos Partilhados	4	0	1	0
	Inconsequência do SIADAP 13 UR	Sem Impacto na Carreira	5	2	0	1
		Sem Utilidade	8	2	1	0
	Questões Administrativas 14 UR	Aplicativo Digital	2	0	0	1
		Burocracia Excessiva	8	1	0	1
Trabalho Acrescido		4	1	0	1	
Vantagens 54 UR	Estrutura 14 UR	Ciclo Bienal	5	2	0	1
		Equilibrado	6	3	0	0
		Recompensas	3	2	1	0
	Inovações 22 UR	Avaliar Desempenho	14	3	1	1
		Correção de Distorções	8	4	0	1
	Potencial de Alinhamento 18 UR	Alinhamento do Serviço	13	3	1	1
		Distribuição de Tarefas	5	2	2	0

UR – unidades de registo. GP – Gestora de processo.

A compreensão da perceção das avaliadoras acerca do SIADAP requer ainda considerar os desafios que as participantes consideram ser vivenciados pelas avaliadoras no âmbito do processo (Tabela 4). Observa-se que estes se circunscrevem essencialmente a quatro aspetos: obstáculos a nível da definição e medição de objetivos (*“Como é que elas vão espelhar ali objetivos que simultaneamente contemplem os objetivos da organização ou da unidade orgânica mais alargada, com os objetivos e com a motivação da sua equipa de trabalho?”*, P8a), dificuldade em gerir pessoas no contexto de avaliação (*“Portanto, eu diria que a comunicação será também um dos grandes desafios.”*, P9 GP). Assim como, a

³ a - avaliada.

preocupação em gerir o processo da forma mais justa possível (“*O maior stresse, às vezes, sou eu a pensar que se calhar não sou justa com isto ou com aquilo.*”, P6A) e particularidades associadas ao sistema de quotas (“*Ou seja, eu posso ter efetivamente na minha equipa vários desempenhos relevantes, mas no momento... mas se me dizem «bom, mas só pode atribuir um ou dois desempenhos relevantes», pois aí sinto-me mais constrangida.*”, P2A).

Tabela 4

Desafios/constrangimentos associados ao processo de avaliar

Desafios/Constrangimentos	UR	Nº de Participantes		
		Avaliadoras	Avaliadas	GP
Definição e Medição de Objetivos	22	3	2	1
Gestão de Pessoas	74	6	2	1
Comunicar	21	4	0	1
Dimensão das Equipas	11	2	0	0
Gerir Avaliados/as Difíceis	8	1	0	0
Gerir Descrença e Desmotivação	7	3	0	0
Gerir Expectativas	10	4	0	1
Gerir Proximidade	16	3	1	1
Manter Nível de Desempenho	1	1	0	0
Justiça	10	4	0	1
Quotas	36	5	2	1
Desconhecimento do Critérios de Aplicação	8	1	0	0
Gerir Quotas	22	5	2	1
Insuficiência de Quotas	7	2	0	0

UR – unidades de registo. GP - Gestora de Processo.

Efetivamente a questão das quotas surge como o aspeto mais problemático do SIADAP (Serrano, 2010) surgindo como desvantagem e desafio. Os/as avaliadores/as reportam dificuldade em fazer o discernimento de quem deverá ascender a esse nível de excelência, de entre vários desempenhos de qualidade (Madureira & Rodrigues, 2007). Estas questões concorrem para a visão do SIADAP como sendo um sistema penalizador (Carvalho, 2010) que não permite premiar todos os desempenhos que são efetivamente notáveis, devido ao estabelecimento de percentagens máximas (Serrano, 2010). Ademais, de notar a importância da boa gestão das quotas, ao nível das instâncias superiores hierárquicas (Madureira & Rodrigues, 2007). Se esta gestão falhar, o resultado poderá traduzir-se na insuficiência de quotas (Madureira, 2016) e consequentemente na ideia de que a definição dos critérios de atribuição das mesmas não é transparente ou íntegra. Por isso, e considerando as restantes desvantagens e constrangimentos presentes no discurso dos participantes, outro possível desafio emerge: ser justo/a na avaliação. Manter o processo o mais justo possível, algo que as avaliadoras e GP identificaram, surge como uma constante preocupação dos/as avaliadores/as (Coens & Jenkins, 2002), dado que a

perceção de injustiça põe em causa a veracidade e qualidade da avaliação, acabando por dar origem a um leque de impactos a vários níveis (Lira, 2014).

Uma questão que também surge como problemática reporta-se ao sistema de GPO, que emerge como desvantagem, especialmente no que toca à definição de objetivos em algumas carreiras, onde esta é sentida como desadequada⁴. É apontado ainda o seu carácter individualista e a existência de objetivos partilhados, aspetos que estabelecem entre si uma relação paradoxal. Conforme Madureira e Rodrigues (2007) referem, o SIADAP detém um carácter claramente individualista, onde o foco é posto na performance individual, o que desvaloriza o peso do contributo grupal. Contudo, a GPO, tal como o SIADAP, prevê a definição de objetivos partilhados. Isto coloca em causa a avaliação enquanto um exercício que visa aferir o resultado do desempenho individual; assim como acaba por tornar o desempenho de um avaliado dependente de outras circunstâncias além do seu controlo (Vaz, 2008). Estas questões tornam verdadeiramente desafiante definir e medir objetivos que espelhem, simultaneamente, as necessidades do serviço, unidades orgânicas e trabalhadores/as, considerando os contributos individuais (Pestana et al., 2011).

Considere-se agora a questão de gerir pessoas no contexto de avaliação. As questões de proximidade e a dificuldade em abrir os canais de comunicação constituem constrangimentos comuns ao processo avaliativo: por um lado, gerir as dinâmicas de proximidade, impedindo que estas tenham impacto na avaliação e que esta, por sua vez, tenha impacto na relação (Coen & Jenkins, 2002); por outro, a dificuldade em comunicar, de forma clara, os objetivos aos/às trabalhadores/as, assegurando um acompanhamento e feedback contínuos (Mucha, 2011), sem frustrar expectativas. Além destes, acresce-se a gestão da descrença e desmotivação dos/as avaliados/as, provocada pelo processo avaliativo, simultaneamente mantendo e fomentando altos níveis de desempenho (Mathis & Jackson, 2011). De atentar que a componente altamente burocrática e administrativa do sistema (Serrano, 2011), acaba por sobrecarregar o avaliador a nível de trabalho, monopolizando o seu tempo (Carvalho, 2010), o que poderá prejudicar a sua atenção às questões anteriormente referidas.

Compreenda-se que no paradigma atual o SIADAP pouco contribui para a carreira de avaliados/as, sendo frequentemente percecionado como injusto (Lira, 2014). Até mesmo aspetos mais vantajosos poderão ser postos em causa. Por exemplo, embora a alteração do ciclo de anual para bienal possa ser percecionado como positivo, pois almeja a distribuição

⁴ Ressalve-se que a organização alvo deste estudo goza de um estatuto que lhe permite a definição de objetivos para as carreiras de assistente operacional (Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de Setembro).

do peso burocrático (Ramos, 2014), tal implicou o desfasamento de ciclos – algo impensável numa lógica de gestão por objetivos, em que o desdobramento dos mesmos em cascata se faz do topo para a base (Madureira, 2016). Saliente-se, de igual modo, o caso das recompensas, que embora uma forma de estimular o desempenho de avaliados/as, se encontram congeladas, decorrente da Lei do Orçamento do Estado dos últimos anos (Lira & Silva, 2015).

Contudo, as participantes salientam alguns pontos fortes do SIADAP aspetos que ajudam a tornar processo mais justo, como o facto de ser um sistema por gestão de objetivos que vem restringir as inflações das avaliações, através do estabelecimento de percentagens máximas (Chainça, 2008). Outro aspeto positivo é o foco no alinhamento: garantir a coerência e articulação dos objetivos nos diferentes subsistemas do SIADAP, assume uma posição crítica neste sistema, preconizando uma política de direção partilhada (Pestana et al., 2012).

Da análise dos resultados descritos acima, resultam as seguintes proposições: (a) A operacionalização do SIADAP pelas MPL centra-se essencialmente em três fases: definição dos parâmetros de avaliação, monitorização e avaliação final. (b) O sistema é visto de forma mais negativa do que positiva, sendo associado a ele mais desvantagens do que vantagens. A estas desvantagens, encontram-se associados um conjunto de desafios/constrangimentos ao nível da definição e medição de objetivos, da gestão de pessoas, da manutenção de justiça no processo e da gestão das particularidades das quotas.

Q.I.2.1. De que forma as dinâmicas relacionais afetam e são afetadas pelo processo SIADAP?

No que concerne ao modo como as dinâmicas relacionais afetam o SIADAP foi possível recolher junto das avaliadoras 2 ICs que traduzem a forma como as dinâmicas relacionais afetam o SIADAP (Tabela 5). Considerando o nº de ICs recolhidos e a sua riqueza, optamos por analisá-los em profundidade.

Assim, a P2 refere um IC onde se observa que as particularidades da sua relação com os seus avaliados/as manifestaram-se no SIADAP. De forma mais específica, refere que no momento (contexto) da atribuição da classificação a natureza da sua relação traduziu-se (impacto) na definição de acordos tácitos, na consideração do perfil do/a avaliado na avaliação, em penalização do/a avaliado/a, e na forma como a entrevista é conduzida. Percebe-se que a entrevista de avaliação é o momento em que se comunicam

decisões sobre as notas/ quotas (*“Vamos falar de entrevista, entrevista de avaliação... quando vou dar a nota”*), mas de igual modo, em que as avaliadoras procuram estratégias que assegurem justiça no processo. Tal é especialmente notório quando perante uma situação em que, devido às percentagens máximas, um/a trabalhador/a não consegue ascender à classificação que merece (Madureira & Rodrigues, 2007), sendo assim penalizado. De facto, os/as avaliadores/as veem-se forçados a ajustar as pontuações, o que desprestigia o mérito das classificações (Serrano, 2011). Um desses “ajustamentos” poderá dar origem à concretização de acordos tácitos (*“Mas o resultado é essa questão... é quase um acordo tácito...”*). Estes consistem num sistema informal onde as quotas são distribuídas rotativamente pelos/as avaliados/as (Parrinha & Barbosa, 2011). Todavia, ressalve-se que a procura deste tipo de estratégia tem como antecedente a consideração das características do avaliado (*“Eu admito que o facto de ter uma relação, conhecer muito bem uma pessoa, e ter uma relação próxima possa ter influência na avaliação que lhe dou, isso admito que sim.”*), neste caso, a compreensão do impacto da penalização. Ou seja, a relação de proximidade entre ambos, levou a avaliadora a fazer suposições sobre quais os/as avaliados/as que poderão dar menor valor a entrarem na quota, penalizando-os, consequentemente (*“no momento de sacrificar alguma coisa, até sou capaz de sacrificar mais depressa quem... até admito que sim, até admito que sim.”*). Esta mesma proximidade também leva a que a entrevista seja conduzida de forma mais informal (*“no momento de sacrificar alguma coisa, até sou capaz de sacrificar mais depressa quem... até admito que sim, até admito que sim.”*).

Já a P3 refere um IC cujo contexto alude ao auxílio prestado à avaliadora, que se desenrola ao longo do processo de avaliação e que tem impacto a nível da melhoria global do processo. Surge aqui, em comparação com o IC anterior, um contexto de carácter mais longitudinal, na medida em que se reporta a um processo contínuo de apoio por parte de uma avaliada (*“É com a ajuda dela que eu construo o sistema de avaliação”*). Observa-se aqui a existência de uma relação de grande confiança, o que ressalva a importância da participação dos/as trabalhadores/as no processo avaliativo, em sistemas de GPO (Pestana et al., 2012). Este auxílio leva, em última análise, o SIADAP a tornar-se cada vez mais otimizado (*“Porque eu sinto que cada vez mais temos vindo a aperfeiçoar, sinto que é uma evolução positiva do processo de avaliação”*).

Tabela 5
ICs referentes ao Impacto da Relação no SIADAP

Impacto no SIADAP	Contexto	
	Atribuição da Quota/Nota (5 UR)	Auxílio à Avaliadora (3 UR)

Impacto no SIADAP	Contexto	
	Atribuição da Quota/Nota (5 UR)	Auxílio à Avaliadora (3 UR)
Acordo Tácito (3 UR)	A (n=1)	
Considerar o Perfil do Avaliado (13 UR)	A (n=1)	
Forma de Condução da Entrevista (4 UR)	A (n=1)	
Otimização do Processo (2 UR)		A (n=1)
Penalização (2 UR)	A (n=1)	

UR – Unidade de Registo; A – avaliadora.

Para além de identificar ICs, as participantes exploraram a forma como as dinâmicas relacionais afetam o processo avaliativo. Apenas duas avaliadoras se debruçam sobre o impacto a nível da avaliação (Tabela 6), aludindo, por um lado, para o benefício concedido aos avaliados, em termos de nota (*“Se é meu amigo? Ou meu familiar? E por isso vou dar uma notinha? Isso pode acontecer e toda a gente sabe que isso acontece.”*, P5) e, por outro, para o considerar do perfil dos avaliados na avaliação dos mesmos (*“É assim, toda, toda a relação acabava por ter impacto, quando chegávamos à parte de avaliar... as competências comportamentais, não é?”*, P1). No que toca às avaliadas, além da perspetiva de inflação das avaliações, reiterada por ambas, a P7 remete ainda para as dinâmicas de competitividade que se desenvolvem (*“mas tipo chegou e «Ai, a mim deu-me melhor, estás a ver? É porque eu sou melhor»”*) assim como para a possibilidade de penalização na avaliação (*“E ela penalizou-me, na avaliação”*). A Gestora de Processo alude, de igual modo, para a possibilidade de avaliações beneficiadas, assim como para a consideração das características do avaliado no processo. Mas também salienta a definição enviesada do parâmetro competências como consequência de proximidade relacional (*“Mas falemos do parâmetro competências: eu tendo a poder, hipoteticamente, avaliar melhor quem está mais próximo de mim”*).

Tabela 6
Impacto da relação no SIADAP

Impacto ao Nível da Avaliação	UR	Nº de Participantes		
		Avaliadoras	Avaliadas	GP
Benefício	7	1	2	1
Competitividade	5	0	1	0
Considerar o Perfil do Avaliado	2	1	0	1
Definição Enviesada de Competências	2	0	0	1
Penalização	12	0	1	0

UR – unidades de registo. GP – Gestora de processo.

Relativamente ao modo como o SIADAP afeta o relacionamento, foi possível recolher junto quatro ICs junto de quatro avaliadoras e dois ICs junto de duas avaliadas (Tabela 7). No caso das avaliadoras, a P1 e a P5 referem um IC cujo contexto foi a comunicação de uma avaliação positiva da qual a avaliada não estava à espera, tendo

resultado no fortalecimento do seu relacionamento. As restantes avaliadoras, P2 e P3, referem um IC cujo contexto remonta a uma situação onde existiu discórdia na nota atribuída, tendo resultado num desinteresse/afastamento momentâneo no relacionamento. Os ICs descritos por duas avaliadoras (P7 e P8) traduzem situações em que a atribuição da nota (ou seja, o sistema) influenciam a dinâmica da relação avaliadora-avaliada, no sentido que para a P7 observou-se o deteriorar da relação com a avaliada; no caso da P8 o impacto no relacionamento foi nulo.

Tabela 7

ICs referentes ao Impacto do SIADAP na Relação

Impacto na Relação	Contexto		
	Atribuição da Quota/Nota (5 UR)	Avaliação Inesperada Positiva (1 UR)	Discordância na Avaliação (1 UR)
Desinteresse Momentâneo (2 UR)			A (n=2)
Deterioração Emocional da Relação (2 UR)	a (n=1)		
Estreitamento da Relação (6 UR)		A (n=2)	
Manutenção da Qualidade da Relação (1 UR)	a (n=1)		

UR – Unidade de Registo; A – avaliadora; a – avaliada.

Assim, observa-se que um contexto de atribuição de nota/quota, considerando a forma como foi conduzida, pode levar a dois *outcomes* distintos. No primeiro, caso este momento tenha sido orientado de forma clara e transparente, conforme parece que ocorreu com a P8, fundamentando ao avaliado/a a razão daquela classificação, poderá assistir-se à manutenção da qualidade da relação (*Pronto... Sim, a mim não alterou a relação, eu fiquei a ter a boa relação que já tinha*”), ou seja a relação não esmorece, mas também não fortalece. Por outro, como no caso da P7, se esta transparência escassear, poderá contribuir para o deteriorar da relação (*“Não posso dizer que tenho uma boa relação, é uma colega de trabalho a quem digo bom dia e boa tarde todos os dias, sem mais nada.”*), para uma quebra de confiança. Ora, isto torna-se problemático, na medida em que a transparência é uma componente crucial da GAD (Smither & London, 2009).

Outras duas situações, com resultados semelhantes, são quando ocorre a comunicação de uma nota positiva inesperada (*“O ano passado a técnica superior não estava a contar levar um relevante”*, P5A) ou quando existe discordância na nota (*“a minha avaliação foi muito mal aceite”*, P3A). A primeira, presente na P1 e P5, poderá contribuir para o estreitamento da relação (*“E isso foi fundamental para a relação que tivemos a seguir, porque começou a haver uma relação de confiança”*, P1A), para a sensação de que a avaliadora reconhece o valor do/a avaliado/a. A segunda, preconizada pela P2 e P3, poderá levar a um desinteresse momentâneo (*houve ali um momento de revolta, de desinteresse mais imediato, mas passou*”, P2A), a uma espécie de afastamento

emocional na relação, preconizado pelo/a avaliado/a, mas que a avaliadora reconhece como passageiro – um resultado frequente nos processos GAD, aquando de uma nota não esperada, pela negativa (Armstrong, 2014). Da mesma forma que para compreendermos a influência da relação no SIADAP aprofundamos as representações das participantes a este nível (para além de recolhermos ICs), as participantes exploraram a forma como o processo avaliativo (SIADAP) influencia as dinâmicas relacionais. A este nível, atente-se que as dinâmicas deflacionárias e inflacionárias estão frequentemente presentes nos processos de GAD (Tabela 7), sendo um reflexo proeminente deste fenómeno político (Murphy & Cleveland, 1995). Assim, subjacente à penalização encontramos a consideração do carácter do avaliado aquando da atribuição da nota, decorrente da relação de proximidade existente (Carvalho, 2010), como já visto no IC. Isso parece denotar a capacidade de usar a informação que se tem sobre alguém com o intuito de a influenciar (Ferris et al., 2005). Igualmente, poderá manifestar como uma relação afetiva negativa pode levar a um exacerbar das características negativas do avaliado (Coens & Jenkins, 2002) e, conseqüentemente, conduzir à sua penalização. Já no que toca ao benefício, o facto de o/a avaliator/a possuir mais margem de manobra na definição das competências, poderá conduzir ao estabelecimento enviesado das mesmas (Vaz, 2008), como forma de o auxiliar a atingir determinado desempenho, caso haja uma relação afetiva positiva.

Relativamente às avaliadoras, estas identificam diversos impactos ao nível da dinâmica relacional (Tabela 8) desde simples amuos (*“Depois há uns que ficam mais amuados, outros menos amuados”*, P4) a comportamentos de gestão de impressões (*“Há algumas pessoas que se dirigem muito simpaticamente...”*, P6). No entanto, também denotam a presença de algum desconforto (*“Ah, pode haver aqui um período de desconforto, descontentamento e não sei quê, mas é passageiro...”*, P3), que se aloja na dinâmica, nomeadamente após a avaliação. Não obstante, também se assiste a situações onde se dá o estreitamento da relação (*“Eu acho que o impacto é muito positivo, porque eu consegui que eles tivessem todos muito à vontade para falar comigo.”*, P1). No caso das avaliadas, além de salientado o desconforto, a P7 sinaliza ainda dois aspetos distintos: a deterioração da relação (*“[o impacto] É muito mau. Porque, por exemplo, no meu caso, eu fiquei com uma péssima ideia da minha avaliadora e da relação.”*) e o isolamento emocional (*“Remeti-me, isolei-me, isolei-me... porque depois acabei por não conseguir confiar em ninguém.”*). Por fim, a Gestora de Processo, além de evidenciar o surgimento

de comportamentos de gestão de impressões, atenta para um eventual afastamento momentâneo no relacionamento (“*Pode haver decisões de afastamento*”).

Tabela 8
Impacto do SIADAP ao nível relacional

Impacto a Nível da Relação	UR	Nº de Participantes		GP
		Avaliadoras	Avaliadas	
Afastamento Momentâneo	1	0	0	1
Amuo	5	2	0	0
Comportamentos de Gestão de Impressões	25	5	0	1
Conflito	2	0	1	0
Desconforto	5	3	1	0
Deterioração da Relação	4	0	1	0
Estreitamento da Relação	1	1	0	0
Isolamento Emocional	5	0	1	0

UR – unidades de registo. GP – Gestora de processo.

Focando o impacto do processo na relação, nomeadamente o estreitamento desta, compreenda-se que se no IC se deveu à nota atribuída, por outro lado, também pode ser resultado de uma perceção partilhada das circunstâncias menos positivas da avaliação, pelo que ressalva-se a importância de estimular a comunicação avaliador/a – avaliado/a nos processos de GAD (Chiavenato, 2010). Já relativamente ao polo oposto, a deterioração da relação surge, neste estudo, sempre associado à penalização, como uma consequência desse ato, pelo que as classificações enviesadas deixam marcas na relação (Serrano, 2011). Nesse sentido, não é surpreendente que na procura de benefício ou de evitar penalização, as participantes ressalvem a emergência de comportamentos de gestão de impressões. Estes são fortes marcadores da dimensão política no processo de avaliação (Ferris et al., 2005) e descrevem esforços mobilizados para criar, manter, proteger ou alterar uma imagem realizada por um alvo e surgem, neste caso, sobre a forma de comportamentos de gestão de impressões (CGI) focadas no trabalho, ou seja, a manipulação da informação sobre o desempenho para o benefício próprio (“*ele tinha tanto medo de ter uma nota negativa, que ele andava permanentemente a tentar enganar.*”, P1A) e CGIs focados no outro, sob a forma de elogios (Bolino, 2008) e comportamentos de adulação.

Com efeito, o impacto na relação pode ser inexorável e conduzir a comportamentos de fuga (Heard, Lake, & McCluskey, 2009), aqui latentes nas questões de afastamento e desinteresse momentâneo na relação, assim como isolamento emocional, preconizado como a falta de confiança na avaliadora. Mas também em comportamentos reacionários sob a forma de conflitos ou de atitudes mais “passivas” como amuos. Estes remetem para as dinâmicas de ativação do sistema medo (Heard et al., 2009) que determinam que face ao perigo, os indivíduos adotam estratégias com vista a autoproteção, nomeadamente as de

flight e *fight*, que remetem, respetivamente, para posturas de evasão e posturas de luta face à fonte de perigo.

Da análise dos resultados descritos acima, resultam as seguintes proposições: (c) As relações avaliadas-avaliados influenciam o SIADAP, traduzindo-se em deflação ou inflação das notas, de acordo com o julgamento das MPL em relação ao impacto e importância do processo para o/a avaliado/a. (d) O SIADAP afeta as relações, observando-se o estreitamento ou deterioração da ligação avaliadora-avaliado/a, conforme as dinâmicas de inflação ou deflação. Mas também consoante a sensação de compreensão partilhada dos desafios do SIADAP ou a perceção de uma condução não transparente do processo.

Q.I.2.2. De que forma as MPL gerem as dinâmicas relacionais em contexto de avaliação?

No que concerne a gestão das dinâmicas relacionais, a análise dos diferentes discursos permitiu-nos identificar estratégias por função e tipo. Assim, compreenda-se as estratégias por função, como remetendo para a dimensão tempo, ou seja, ações que têm como intuito, por um lado, prevenir ou remediar o impacto dos diferentes desafios/constrangimentos e particularidades do sistema, e, por outro, evitar ou mediar o envolvimento nas questões políticas do processo de GAD.

Tabela 9
Caracterização das estratégias por função

Função	UR	Nº de Participantes		
		Avaliadoras	Avaliadas	GP
Preventiva 87 UR	Autogestão	5	2	1
	Comparar Avaliados	3	1	0
	Inflacionar	5	1	0
	Manter a Transparência	49	6	2
	Manter Objetividade e Rigor	20	4	2
	Diferenciar na Avaliação	4	0	1
Remediativa 21 UR	Dar Espaço /Tempo	3	1	0
	Humor	4	1	0
	Reconhecimento Verbal	6	3	0
	Sublinhar Experiências Partilhadas	8	3	0
Preventiva e Remediativa 26 UR	Acordos Tácitos	10	3	2
	Apoiar	3	1	0
	Defender a Equipa	6	1	1
	Monitorizar	4	1	1
	Motivar	3	3	0

UR – unidades de registo. GP – Gestora de processo.

No que diz respeito às estratégias por função (Tabela 9), denota-se que a nível preventivo encontramos estratégias cujo intuito é evitar que a natureza política influencie o processo avaliativo (*“Explicando à pessoa com quem têm uma relação mais próxima que*

isso não pode interferir e que podem perfeitamente continuar a ter as suas relações pessoais sem que isso interfira.”, P8a). Tal refere-se diretamente à perceção de que a dimensão política é um fenómeno com uma conotação altamente negativa, que coage os/as avaliadores/as a agir em sua conformidade (Coens & Jenkins, 2002; DeLucca, 1999). Assim, veja-se a manutenção da transparência e objetividade/rigor (Carvalho, 2010), a comparação de desempenhos entre avaliados/as e a diferenciação dos desempenhos, dentro da escala, como formas de assegurar que o processo é percecionado como justo. Por outro lado, a prevenção também pode ser no intuito de manter a harmonia na equipa e evitar retaliação (Jordão & Brandão, 2011), como assim está latente na inflação das avaliações. Já as estratégias remediativas (*“Tenta fazer uma identificação e dar a entender que já passou pela posição.”*, P5A) poderão ser vistas como o resultado deste extenso alcance da dimensão política (Coens & Jenkins), uma tentativa de mediar o impacto do processo aos mais diversos níveis. Veja-se então a utilização do humor, o reconhecimento verbal e a partilha de experiências de avaliação, como formas de estimular o contacto relacional e, naturalmente, de amenizar o impacto da avaliação (Bolman & Deal, 2008). Por outro lado, alguns avaliadores poderão dar espaço/tempo como forma de os avaliados *“fazer[em] o luto da nota”* (P5A) e gerirem as suas emoções.

Contudo, identificaram-se também estratégias que são adotadas ao longo do processo e que servem os dois propósitos anteriormente descritos, prevenir e remediar (*“muitas vezes deparamo-nos com situações em que quase temos que fazer acordos tácitos com as pessoas.”*, P2A). Numa lógica de evitar eventuais subterfúgios no processo, mas também uma forma de corrigir os desvios resultantes deste (Latham & Dello Russo, 2009), surgem-nos táticas relacionadas com providenciar apoio transversal aos avaliados/as. Seja este através de mecanismos de motivação e de monitorização, que assegurem feedback contínuo (Dessler, 2013), ou através da defesa dos desempenhos perante as chefias. De facto as chefias superiores parecem ter um papel bastante ativo no SIADAP, especialmente na decisão das classificações (*“a minha chefia, antes de apresentar as notas a cada um de nós, acredito que ela as apresente superiormente, e elas têm de ser validadas superiormente”*, P8a), pelo que é possível assumir que a dimensão política da avaliação também passa por estes protagonistas.

A distribuição rotativa das quotas (Parrinha & Barbosa, 2011) poderá ser vista como uma tentativa de contornar as inevitabilidades do processo, que fogem ao controlo da avaliadora. Mas, de igual modo, como uma forma de motivar os/as avaliados a investirem

no seu desempenho, com a promessa de que no próximo ciclo avaliativo serão recompensados/as (Serrano, 2011).

Por estratégias de tipo cognitivo e emocional (Tabela 10), compreenda-se as cognitivas como o conjunto de processos mentais que auxiliam as avaliadoras a gerir os diferentes impactos e circunstâncias, internamente (*“Porque elas tentam passar sempre a ideia de que, pronto, é assim... De fazer-nos entender que há quotas e que elas não podem ser ultrapassadas”*, P7a). As emocionais entendem estratégias de índole mais relacional, pressupondo a preocupação na manutenção da qualidade da relação estabelecida, salvaguardando-a dos diferentes impactos (*“tenho de me distanciar de um relacionamento pessoal que eu possa ter conseguido, porque muitas vezes o maior esforço de uma chefia é aproximar-se de um trabalhador”*, P9GP).

Tabela 10
Caracterização das estratégias por tipo

Tipo		UR	Nº de Participantes		
			Avaliadoras	Avaliadas	GP
Cognitiva 54 UR	Desconsiderar	7	2	0	0
	Desvalorizar a Avaliação	20	4	0	1
	Desvalorizar Competências de Avaliados/as	2	1	0	0
	Fora do Controlo da Avaliadora	15	5	2	0
	Alusão à Qualidade da Relação	5	2	0	0
Emocional 24 UR	Apelar à Simpatia	2	1	0	0
	Aproximação	2	1	0	0
	Autorregulação	7	1	1	0
	Gestão Empática	6	2	1	0
	Manter a Distância	7	2	1	1

UR – unidades de registo. GP – Gestora de processo.

Relativamente aos aspetos cognitivos e emocionais da gestão política, encontramos relativamente ao primeiro, estratégias cognitivas que passam por algum tipo de desvalorização: do impacto da avaliação nos/as avaliados/as, das suas competências para atingir níveis de excelência, ou até mesmo dos seus protestos, ignorando-os (e.g., desconsiderar). Esta desconsideração ocorre nos processos de GAD, especialmente se, para as MPL, prevalecer a ideia de que o processo foi conduzido de forma transparente (Bolman & Deal, 2008). Outra forma de lidar internamente com esta questão, presente no discurso das participantes, passa por desviar o foco da responsabilização destes impactos (e.g., quotas) para as incontornabilidades do sistema ou para terceiros (Vaz, 2008), mas também pela alusão a que a boa relação entre avaliadora e avaliados/as permeia e diminui a intensidade do impacto.

Emocionalmente destaque-se a dinâmica paradoxal da manutenção da distância e aproximação: se por um lado, para evitar a interferência da relação no processo, os/as avaliadores/as se distanciam emocionalmente (Murphy & Cleveland, 1995), conforme referem as participantes; por outro, poderão aproximar-se numa perspetiva de demonstrar apoio, aquando de uma situação avaliativa menos positiva (Longenecker & Gioia, 2000), algo mencionado apenas pelas avaliadoras. De facto, no seu discurso está igualmente latente a importância da gerir empaticamente as situações recorrendo a mecanismos de autorregulação emocional (Heard et al., 2009) que lhes permita preventivamente autogerirem as questões menos positivas da avaliação. Estas questões encontram-se associadas à influência de hierarquias superiores na avaliação (Murphy & Cleveland, 1995) que, conforme visto anteriormente, desempenham um papel importante no SIADAP. As estratégias emocionais remetem ainda para o apelo à compaixão por parte dos/as avaliados/as, como que aludindo ao facto de a avaliação não ser um processo fácil de gerir. De certo modo, parece estar relacionado com o destacar de experiências partilhadas, remetendo para uma lógica de procura de identificação entre avaliadora- avaliados/as, sendo uma forma comum de manifestar comportamento e competência política (DeLuca, 1999).

A presente questão também atenta à forma como as MPL são caracterizadas, como é que estas caracterizam as suas avaliadas e às suas intenções em relação às mesmas. Compreenda-se, então, que os *inputs* recolhidos poderão ser vistos: como as características manifestas das avaliadoras e avaliadas ou como a inexistência de diferenças entre homens e mulheres, líderes e avaliados/as. Seguidamente, analisamos estas questões, considerando cada uma das fontes.

As mulheres avaliadoras percecionam-se como justas (*“Eu acredito que eles têm a noção de que eu tento ser justa.”*, P6), transparentes (*“Porque sou transparente.”*, P4) e hábeis com as emoções (*“Nós sabemos gerir muito bem estas coisas”*, P1). Porém, no caso das avaliadas, encontramos uma perspetiva mais negativa das MPL, sendo que a P7 retrata uma imagem de parcialidade (*“Penso que foi uma pessoa que avaliou sempre pela cara do cliente”*) e de pouca acessibilidade (*“Nunca foi uma pessoa muito presente, que eu pudesse aceder a ela de forma a poder corresponder àquilo que eu necessitava.”*), assim como de maior rigidez (*“Eu penso que elas são extremamente rigorosas.”*). A P8 alude ainda à ideia de que as MPL não detêm noção do impacto da avaliação nos avaliados (*“Pode ter algum impacto e acho que não sei se tem noção desse impacto.”*) e da presença de um carácter

dual na forma como lideram (*“o papel que ela está a desempenhar naquele momento acaba por ser um bocadinho diferente do que tem enquanto dirigente.”*). Contudo, faz também menção do dinamismo da avaliadora (*“É uma pessoa que eu acho que é muito experiente, com muita iniciativa, com muita autonomia.”*), expressando uma faceta mais positiva. Porém, tanto em avaliadoras como avaliadas encontramos uma perspetiva de que homens e mulheres não diferem em termos de liderança. Mas é a Gestora de Processo que, embora também saliente a questão emocional das MPL, as descreve numa perspetiva de igualdade para com os homens (*“Eu não tenho de colocar as mulheres por referência aos homens, eu tenho de colocar as mulheres no mundo como colocamos os homens.”* P9GP).

Tabela 11
Características das MPL pelas participantes

Caracterização das MPL	UR	Nº de Participantes		
		Avaliadoras	Avaliadas	GP
Dual	5	0	1	0
Dinâmica	8	0	1	0
Justa	10	6	0	0
Orientada para as Emoções	9	1	0	0
Parcial	4	0	1	0
Pouco Acessível	7	0	1	0
Rígida	3	0	1	0
Sem Noção do Impacto	6	0	1	0
Transparente	8	4	0	0
Referencial de Igualdade	15	1	1	1

UR – unidades de registo. GP – Gestora de processo.

Em relação à forma como as avaliadas são caracterizadas, na Tabela 12 encontram-se as diferentes características identificadas. Assim, por um lado, as avaliadoras descrevem as suas avaliadas como sendo mais emotivas (*“Gera-se um certo desequilíbrio, principalmente emocional”*, P1), *“picuinhas”* (*“A questão do pormenor, do detalhe e porque “em «data x não olhou... não reconheceu aquilo que eu fiz e eu nunca mais me vou esquecer disso”*, P2) e problemáticas (*“principalmente quando há muitas mulheres a trabalhar há sempre conflitos”*, P4). Simultaneamente e contrariamente às citações anteriores, reportam também não existir diferenças entre avaliados e avaliadas (*“Nunca vi, pelo facto de ser homem, ou pelo facto de ser mulher.”*, P5).

Tabela 12
Caraterísticas das Avaliadas pelas Avaliadoras

Caracterização das Avaliadas	UR	Nº de Avaliadoras
Emocionais	1	1
Minudenciais	1	1
Problemáticas	6	4
Referencial de Igualdade	10	6

UR – unidades de registo.

Da análise dos resultados, facilmente se depreende que a maioria das características associadas às mulheres líderes (Tabela 11), como dinamismo, justiça e transparência, remontam para um estilo de liderança transformacional (Merchant, 2012). Não obstante, reconheça-se, por outro lado, que a visão das avaliadas, em relação às avaliadoras, revela alguns aspetos negativos, que poderão estar relacionados com a perceção de justiça que detêm do processo (Lira, 2014). Por outro lado, a descrição que as avaliadoras realizam das avaliadas (Tabela 12) remete para questões mais detriminentais, sendo estas vistas de forma mais negativa, algo latente no estilo de supervisão de “roda dentada”, que remonta para o coadunar com viés de género que desvaloriza o mérito das mulheres (Maume, 2015).

Contudo, compreenda-se que assumir que as nossas MPL são, de facto, “rodas dentadas”, é uma assunção grosseira, na medida em que não se afigura claro se efetivamente estas mulheres prejudicam as suas avaliadas, condição essencial nesta perspetiva (Maume, 2011). Porém, também não se enquadram completamente na perspetiva de “agentes de mudança”, pois apesar de se demonstrarem solidárias com as suas avaliadas, não são explícitos indícios que indiquem que avaliarão os atributos destas de uma forma mais favorável em relação aos requisitos de sucesso da organização (Srivastava & Sherman, 2015). Ademais, em nada as estratégias de gestão da dimensão política anteriormente descritas aludem para um tratamento diferente de avaliados e avaliadas. Nesse sentido, associar-se estratégias de gestão da dimensão política que remontam para penalização com o estilo “rodas dentadas” e, consequentemente, as de benefícios com o estilo “agentes de mudança, parece ser desapropriado. Estas estratégias parecem ser adotadas independentemente do género do avaliado, mas atestam que as MPL fazem, efetivamente, uso de mecanismos políticos na avaliação, para servirem os seus propósitos avaliativos (Chainça, 2008).

De facto, todas as participantes aludem a um ideal que põe homens e mulheres, avaliadores e avaliados, em posição de igualdade. Porém, note-se que se no caso da caracterização das avaliadoras esta conceção é quase transversal na ótica das participantes (Tabela 10), no caso da caracterização das avaliadas parece surgir uma tendência para agir em conformidade com o politicamente correto. Isto é notável se atentarmos ao discurso das avaliadoras: se por um lado, o primeiro impulso é aludir à não diferenciação entre avaliados e avaliadas, logo de seguida referem que as segundas se distinguem por serem mais problemáticas ou conflituosas; por outro, se iniciam o discurso mencionando esta realidade, posteriormente salvaguardam que aquelas características estão presentes quer em homens, quer em mulheres. De facto, a literatura demonstra que a desajustabilidade social é

fenômeno comum às narrativas sobre o gênero, especialmente nas organizações (Guadagno & Cialdini, 2007).

As participantes avançaram, também, com diversos argumentos explicativos – que passamos a analisar considerando cada uma das fontes – em relação à existência de potenciais diferenças entre homens e mulheres, simultaneamente explicando porque é que, na sua visão, não existem diferenças (Tabela 13). Assim as avaliadoras aludem ao contexto organizacional (*“estamos a falar de ambiente culturais onde as pessoas terão, não sei, um outro tipo de sensibilidade.”*, P2), assim como às características pessoais (*“E depende das pessoas, não consigo fazer essa diferenciação de gênero.”*, P3) como fatores que explicam as diferenças entre homens e mulheres. De igual modo, aludem à grande presença feminina, nas equipas, como fator que explica a visão que têm das avaliadas como, por exemplo, mais complicadas (*“Primeiro, são muitas mulheres, a minha equipa é maioritariamente mulheres”*, P1). Já a P8, avaliada, apenas se remete para contexto organizacional e para as características pessoais. A GP reporta-se também ao contexto e características pessoais, mas, por outro lado, destaca o foco que é posto no trabalho desenvolvido, como razão para desconsiderar possíveis diferenças de gênero (*“E portanto, as pessoas tendem a focalizar-se naquilo que é o essencial e os resultados”*), assim como a influência da experiência enquanto avaliadora (*“Eu diria que o que muda, é com a experiência, se é um avaliador que já avaliou mais vezes, ou se é um avaliador que está a começar a avaliar.”*). Não obstante, evidencia também como as mulheres são discriminadas (*“e é outra perceção, que as mulheres em lugares de todo são piores que os homens.”*) e impulsionadas a adotar uma identidade mais “masculina” (*“Perdem a sua identidade enquanto mulheres, ou têm de ser homens... Não têm!”*).

Tabela 13

Racional explicativo relativamente às diferenças percebidas entre homens e mulheres

Racional Explicativo	UR	Nº de Participantes		
		Avaliadoras	Avaliadas	GP
Características Pessoais	6	1	1	1
Contexto	9	2	1	1
Discriminação	3	0	0	1
Experiência	3	0	0	1
Foco no Trabalho	1	0	0	1
Grande Presença Feminina	4	3	0	0
Perda de Identidade	1	0	0	1

UR – unidades de registo. GP – Gestora de processo.

Compreenda-se, assim, que embora subsista a perspetiva de que homens e mulheres diferem, estas diferenças serão atribuídas a fatores contextuais e circunstanciais, sendo que

a experiência que a pessoa detém no papel avaliador/a e as suas características pessoais constituem melhores preditores de possíveis diferenças de atitudes e comportamentos para com avaliados e avaliadas (Daniel & Moudic, 2010; Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). De salientar, também, que o número de mulheres na APP é consideravelmente maior em relação ao dos homens, pelo que o destaque negativo dado às avaliadas, pode apenas ser o resultado de as MPL terem equipas com maior percentagem de mulheres. Porém, ressalve-se que a presença feminina em cargos de chefia está positivamente relacionada com a integração de género, pelo que a ascensão das mulheres na gestão tende a corroer a diferença entre os sexos e a segregação (Huffman, Cohen, & Pearlman, 2010). Neste sentido, é importante que o Estado Português mobilize esforços no sentido de assegurar igualdade entre os indivíduos (Silva, 2010), pelo que a APP se assume como um órgão que “promove ativamente uma política de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso ao emprego e na progressão profissional, providenciando escrupulosamente no sentido de evitar toda e qualquer forma de discriminação” (Despacho Conjunto n.º 373/200 da Constituição da República Portuguesa). Talvez por esta razão o foco no trabalho surja aqui como primordial, considerando que, segundo Eagly e Johnson (1990), as mulheres estarão mais concentradas em gerir eficientemente o seu trabalho do que em representar características diferenciadoras de sexo dos papéis de género. No entanto, não é de todo descuidado que as MPL são alvo de uma discriminação que as impele a abdicarem da sua identidade “feminina”, de forma a serem percecionadas como líderes de sucesso (Toegel & Barsoux, 2012).

Da análise dos resultados descritos acima, resultam as seguintes proposições: (e) A forma como a gestão dinâmica é praticada pelas MPL parece assentar em estratégias por função (preventiva, remediativa ou ambas) e tipo (cognitivo e emocional). (f) As avaliadoras são caracterizadas de uma forma bastante positiva, exceto pelas avaliadas; já as avaliadoras fazem um retrato negativo das avaliadas. Porém, não existem indícios explícitos das MPL como “rodas dentadas” ou “agentes de mudança”. (g) Não existem diferenças entre géneros, realidade atribuída às políticas de igualdade do Estado e ao foco nas questões laborais. Quando existem, são atribuídas as questões exógenas ao género.

PARTE III – REFLEXÕES FINAIS

Com o presente trabalho foi nosso objetivo explorar, aprofundando, o modo como as MPL avaliadoras operacionalizam o SIADAP e como experienciam a dimensão política desse processo. A investigação possibilitou a compreensão de que as avaliadoras salientam três fases de operacionalização do processo, pondo ênfase na participação dos/as avaliados/as (Pestana et al., 2012). Foi também possível constatar que a visão que as MPL detêm do SIADAP é mais negativa do que positiva, indo ao encontro da literatura (Lira, 2014), o que, por sua vez, está associado a uma série de obstáculos no processo. Estes desafios reportam-se à definição/medição de objetivos, à gestão de pessoas, às questões relacionadas com quotas e à preocupação com a manutenção de justiça. Naturalmente estas questões contribuem para que a avaliação tenha impacto na relação e vice-versa (Coens & Jenkins), pelo que as participantes identificaram uma miríade de impactos interrelacionados.

No que diz respeito à forma como gerem a dimensão política do processo, ressalve-se que as mulheres fazem uso de diversas estratégias, que se distinguem pela sua função e tipo, e que podem, ou não, ter como intuito evitar o fenómeno. Estes resultados coadunam com o demonstrado por Chainça (2008), de como as avaliadoras fazem uso da dimensão política do SIADAP. Igualmente, pretendia-se compreender se a gestão do processo avaliativo e da sua dimensão política, por parte das MPL, contemplava o género do/as avaliado/as, almejando a identificação com a perspectiva de “rodas dentadas” ou com a de “agentes de mudança”. Contudo, não surgiram evidências explícitas de tal, pelo que quando as participantes defendem a inexistência de diferenças entre homens e mulheres, avaliadores/as ou avaliado/as, e mesmo quando identificam disparidades, atribuem estas a questões exógenas ao género, como o contexto (Daniel & Moudic, 2012) ou o simples facto de existirem mais mulheres na APP.

O presente estudo apresenta algumas limitações que importa considerar. Saliente-se, primeiramente, que, apesar de o sistema de categorias ter sido construído e discutido com outra investigadora, não foi alvo de acordo intercodificador (Brandão, 2010). Também não foi possível a devolução das informações recolhidas aos participantes, o que permitiria validar a informação recolhida pelo investigador, esclarecer eventuais dúvidas e desenvolver aspetos pouco focados (King, 1994). Destaque-se, ainda, que a investigadora estabelecia uma relação privilegiada com a organização estudada. Sobre a condição de

investigador conhecedor do contexto, Coghlan (2008) alerta que quando um investigador que conhece o contexto realiza entrevistas, poderá assumir demasiado e não aprofundar tanto a temática. Porém, Unluer (2012) defende que um conhecimento aprofundado da organização permite ao investigador saber qual a melhor forma de abordar as pessoas e atesta a sua credibilidade. O facto de a investigadora conhecer a organização, poderá pressupor um parecer enviesado relativamente a algumas situações. Porém, esse mesmo conhecimento traduz-se numa compreensão mais aprofundada da cultura organizacional, o que contribuiu para a interpretação das narrativas das participantes.

O presente estudo representa apenas uma parte dos resultados obtidos, que poderão ser o ponto de partida para investigações futuras. Além do impacto da avaliação na relação e vice-versa, foi possível reconhecer o impacto a nível intrapessoal (i.e., sentimento de tristeza momentâneo), presente em todas as participantes, pelo que explorar o modo como este aspeto influencia o relacionamento, poderá contribuir para a compreensão mais integrada desta dinâmica.

Outro aspeto diz respeito à influência das chefias de topo na avaliação. De facto, esta questão foi abordada aquando a recolha de dados, mas não foi possível analisá-la neste estudo. A literatura sublinha que a dimensão política da GAD a nível da gestão de topo, se reveste de particularidades (Murphy & Cleveland, 1995). No SIADAP o envolvimento desta é fulcral (Madureira & Rodrigues, 2007), especialmente no que concerne a gestão de quotas, algo que, de facto, emergiu neste estudo. Ademais, Stainback e Kwon (2012) demonstraram que mulheres líderes em posição de supervisão estão associadas a maiores níveis de segregação sexual, que podem estar relacionados com processo de atribuição *bottom up*, no contexto organizacional. Note-se aqui a importância das dinâmicas de poder, ressaltando a existência de uma relação mais simétrica entre as MPL e as chefias de topo.

É possível desenhar linhas futuras de ação investigativa a partir dos resultados. Veja-se o caso da preocupação das MPL em manter o processo justo: a literatura sobre justiça organizacional é abundante, mas foca apenas a perspetiva de justiça dos/as avaliados/as (e.g., Lira, 2014), carecendo assim de teorias que explorem as perceções de justiça daqueles que avaliam. Especificamente em relação ao SIADAP, outra questão que carece de exploração é a desadequação da definição de objetivos em algumas carreiras. De certo modo, poderá aludir às engenharias de ajustamentos e ao desvirtuar das classificações (Madureira e Rodrigues, 2007). Assim, futuramente, é de considerar o contributo da análise documental, focando, nomeadamente, exposições sobre a avaliação, e que poderão adiantar algumas conclusões em relação à desadequação de objetivos. E, simultaneamente,

dar pistas sobre a influência da gestão de topo nas decisões avaliativas das MPL. Sugerimos ainda a integração da perspectiva masculina acerca das narrativas femininas, no contexto político de GAD, almejando com tal uma compreensão mais rica deste fenómeno, mas também das possíveis disparidades de género ou inexistência destas.

Consideramos que o presente trabalho de investigação representa um contributo na área da gestão e avaliação de desempenho, ao explorar uma temática pouco explorada, caracterizando as diferentes formas como as avaliadoras tentam gerir a dimensão política desse processo, mas também porque explora a forma como as mulheres veem a condição feminina nas organizações, especificamente, na APP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70: Persona.
- Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H., & Gilstrap, J.B. (2008). Multi-level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Brandão, C. V. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Doutoramento em Psicologia. Universidade do Porto, Porto.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados/as precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Carvalho, J. (2010). *Avaliação do desempenho nas autarquias da região do Algarve: um estudo descritivo*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Algarve, Algarve.
- Chainça, A. (2008). *Processos Políticos de Avaliação do Desempenho: o Caso da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, Portugal.
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de pessoas* (3ª Ed.) Rio de Janeiro: Elsevier
- Coens, T., & Jenkins, M. (2002). *Abolishing performance appraisals why they backfire and what to do instead*. (1st ed.). San Francisco: Berrett-Koehler, Inc.
- Coghlan, D. (2003). Practitioner research for organizational knowledge mechanistic-and organic-oriented approaches to insider action research. *Management Learning*, 34(4), 451-463.
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L.(2007). Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E. & Morales, J. F. (2012). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and

- Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 3083–3113. doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. Marques, C.A., & Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Daniel, A. & Moudic, Y. (2010). *Female and gender leadership: To which extents gender impacts on leadership and organizations in France?*. (Student paper). Linnéuniversitetet.
- Davey, K. M. (2008). Women's Accounts of Organizational Politics as a Gendering Process. *Gender, Work & Organization*, 15, 650–671. doi: 10.1111/j.1468-0432.2008.00420.x
- DeLuca, J. (1999). *Political savvy: Systematic approaches to leadership behind-the-scenes*. Berwyn, PA: Evergreen Business Group.
- DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 121–156). San Francisco: Jossey-Bass.
- Despacho nº 373/2000 de 31 de Março. Diário da República, nº 77/2000 – 2ª Série: Lisboa: Assembleia da República.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Boston, Mass: Pearson Education.
- Dória, A. & Brandão, C. (2016). *The Exercise of Leadership in the Feminine: State of the Art*. In Clara Pracana, & Michael Wang, International psychological applications conference and trends: Proceedings. (pp. 10-14). ISBN: 978-989-99389-6-0
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications. doi: 10.1080/14780880701473623

- Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review. *Sex Roles*, 56(7-8), 483-494. doi:10.1007/s11199-007-9187-3
- Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology: an international review*, 53(4), 556-569.
- Heard, D., Lake, B., & McCluskey, U. (Eds.). (2009). *Attachment Therapy with Adolescents and Adults: Teory and Practice Post Bowlby*. London: Karnac Books Ltd.
- Hettlage, R., & Steinlin, M. (2006). The Critical Incident Technique in Knowledge Management-Related Contexts. *Ingenious Peoples Knowledge*.
- Huffman, M. L., Cohen, P. N., & Pearlman, J. (2010). Engendering change: Organizational dynamics and workplace gender desegregation, 1975–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 255-277.
- Jordão, F., & Brandão, C. V. (2005). As teorias de avaliadores de desempenho na Administração Pública Portuguesa: estudo de caso. *PSYCHOLOGICA*, 38, pp. 121-143.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. Russell Sage Foundation.
- King, N. (1994). *The qualitative research interview*. Sage Publications.
- Kirchmeyer, C. (1990). A profile of managers active in office politics. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(3), 339–356.
- Latham G. P., & Dello Russo, S. (2009). The influence of organisational politics on performance appraisal, in S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Personnel Psychology* (pp. 388-410), Oxford, UK: Oxford University Press.
- Latham, G. P., & Mann, S. (2006). Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, 295–337.
- Lei nº 66- B/2012 de 30 de Dezembro. Diário da República, n.º 252/2012 – 1ª Série: Lisboa: Assembleia da República.
- Lira, M. (2014). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Tékhnē*, 12, 30-37.

- Lira, M., & da Silva, V. P. G. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1987) Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 183-193.
- Longenecker, C.O., & Gioia, D.A. (2000). Confronting the “Politics” in performance appraisal. *Business Forum*, 25(4), 17-23.
- Macedo, E. & Koning, M. (coord.s). (2009). *Reinventando Lideranças: Género, Educação e Poder*. Porto: Fundação Cuidar o Futuro & Livpsic.
- Madureira, C. & Rodrigues, M. (2007). Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, 33, 1-24
- Madureira, C. (2016). Sistema integrado de avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa (SIADAP): balanço de uma década. *Lusíada. Economia e Empresa*, (20), 171-194.
- Marcel, M. (2014). Public service: from cost to asset after fiscal consolidation. [Peer commentary on *Ciclo de Seminários “Sextas da Reforma” - “Para uma reforma abrangente da organização e gestão do sector público”* by J. Ramos].
- Martin, J. (2015). Transformational and Transactional Leadership: An Exploration of Gender, Experience, and Institution Type. *Libraries and the Academy*, 15(2), 331-351. doi: 10.1353/pla.2015.0015
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., (2011). *Human resource management*. Cincinnati: South-Western College Publication
- Maume, D. J. (2011). Meet the new boss...same as the old boss? Female supervisors and subordinate career prospects. *Social Science Research*, 40(1), 287-298
- Merchant, K. (2012). How men and women differ: gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. *CMC Senior Theses*, 513. Recuperado de: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513
- Moller, M.A., & Gomes, J.F. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 4(28), 683-697. doi: 10.14417/ap.389
- Mucha, M.J. (2011). Overcoming Challenges to Implementing Performance Management. *Government Finance Review*, 27(2), 65-67.

- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Nogueira, C. (2006). O(s) discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho* 9 (2), 57 - 72.
- Parrinha, I., & Barbosa, E. (2011). Um olhar sobre o sistema de avaliação do desempenho na administração pública, na cidade de Beja. *8º Congresso Nacional de Administração Pública – Desafios e Soluções, Carcavelos*.
- Pestana, A., Brandão, C., & Jordão, F. (2012). SIADAP: um sistema de gestão e avaliação do desempenho? In Martins, D. & Araújo, M. (Eds), *Investigação e intervenção em recursos humanos: gestão para a cidadania*, Edições Politema, pp.13-27.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Pub.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3ªed). São Paulo: McGrawHill.
- Serrano, O. (2010). *A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública: O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora, Évora.
- Serrano, O. (2011). Desafios da avaliação de desempenho no Ministério da Educação e Ciência: o caso do Instituto Politécnico de Portalegre. *8º Congresso Nacional da Administração Pública: Desafios e soluções*.
- Shore, T. H., & Strauss, J. (2008). Measurement of equity sensitivity: A comparison of the equity sensitivity instrument and equity preference questionnaire. *Psychological Reports* (102), 64-78.
- Silva, S. (2010). Mulheres e feminilidade em culturais ocupacionais de hegemonia masculina. In Virgínia Ferreira, *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias*. (pp. 293-332). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Smither, J.W., & London, M. (Eds) (2009). *Performance Management: Putting Research into Action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Srivastava, S. B., & Sherman, E. L. (2015). Agents of Change or Cogs in the Machine? Reexamining the Influence of Female Managers on the Gender Wage Gap. *American Journal of Sociology*, 120(6), 1778-1808.

- Stainback, K., & Kwon, S. (2012). Female leaders, organizational power, and sex segregation. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 217-235.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Toegel, G., & Barsoux, J. L. (2012). Women Leaders: The Gender Trap. *The European Business Review*. Recuperado de <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=6785>
- Unluer, S. (2012). Being an insider researcher while conducting case study research. *The Qualitative Report*, 17(29), 1-14.
- Vaz, R.P.F. (2008). Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública – Da Teoria à (Boa) Prática?. *Conferência: Práticas de Utilização do Novo SIADAP*.
- Westbrook, T. S., Veale, J. R., & Karnes, R. E. (2013). Multirater and gender differences in the measurement of political skill in organizations. *Journal Of Leadership Studies*, 7(1), 6-1
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^a ed). Thousand Oaks.

ANEXOS

ANEXO I

Protocolo de Estudo de Caso

Protocolo de Estudo de Caso

A. Projeto de estudo de caso

Objetivo geral

O objetivo desta investigação é explorar, aprofundando, o modo como as mulheres em posição de liderança (MPL), em específico, mulheres avaliadoras, experienciam a dimensão política da GAD, acedendo às dificuldades, desafios e motivação que revestem a ação destas intervenientes no processo em questão.

Apresentação do estudo

A literatura sobre a liderança feminina é vasta (e.g., Moller & Gomes, 2010; Cuadrado, Molero, Ferrer, & Morales, 2012; Merchant, 2012; 2012; Martin, 2015) e acompanha o crescimento do número de mulheres em posição de chefia. O estudo do papel das mulheres nas organizações tem ganho considerável atenção nos últimos 20 anos (Silva, 2010), o que reflete não só o crescente interesse e preocupação em relação às diferenças de género nas organizações, mas também o facto de o sexo feminino estar cada vez mais representado em posições de gestão e supervisão (idem). Porém, no que toca a dimensão política da gestão e avaliação de desempenho (GAD), a literatura foca-se nas às percepções dos subordinados em relação ao carácter político do processo e como é que tal tem impacto nas suas avaliações de desempenho (Latham & Dello Russo, 2009). Assim, existe uma carência de paradigmas que explorem as percepções, pressões, motivações e desafios das mulheres líderes enquanto “agentes políticas” num fenómeno altamente masculinizado (Davey, 2008). Ademais, é fulcral apontar que no contexto Português, nomeadamente na Administração Pública (onde o número de mulheres excede consideravelmente o número de homens), nunca antes fora explorada a dimensão política da GAD do ponto de vista das vivências deste fenómeno por avaliadores do sexo feminino.

Perante estas considerações, emerge uma questão: como é que as mulheres líderes vivenciam a dimensão política do processo de gestão e avaliação de desempenho na administração pública? Responder a esta questão é de fulcral importância não só para as mulheres nesse contexto, no sentido de as sensibilizar para a reflexão acerca deste fenómeno e possíveis comportamentos previamente adotados, mas também para o próprio

Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), pois poderá alertar para possíveis iniquidades entre género e para os obstáculos com os quais estas mulheres se deparam aquando da condução do processo de gestão e avaliação de desempenho.

Procedimentos de campo

Tipo de estudo de caso e unidade de análise

O presente estudo que nos propomos a desenvolver é um estudo de caso de carácter qualitativo, não-experimental, exploratório e descritivo, composto por um caso único constituído por uma organização da APP com mais de 200 trabalhadores. O método de recolha de informação escolhido é a entrevista semiestruturada, com e sem recurso à Técnica de Incidentes Críticos, sendo a análise de conteúdo temática o método de análise de dados.

Procedimentos para aceder à amostra

Antes de iniciar a realização do estudo propriamente, procedeu-se à assinatura de um protocolo de investigação com a organização. Esse protocolo continha informações relativamente à orientadora, à faculdade, assim como às atividades que a investigadora pretendia desenvolver no âmbito da dissertação, e em que unidades da organização; tendo sido designado, para esse efeito, um membro da mesma com a responsabilidade de orientar a investigadora. Esse mesmo membro, conjuntamente com outro elemento da organização de uma posição hierárquica superior, atuarão como agentes intermediários entre a investigadora e as participantes.

Identificadas as mesmas, proceder-se-á a um primeiro contacto (pessoalmente ou por via telefónica para auscultar a sua disponibilidade para participarem no estudo e para apresentar as particularidades do mesmo, como, por exemplo, o facto de a entrevista ser gravada. De seguida, caso se demonstrem recetivas, enviar-se-á um pedido de marcação de entrevista (cf. Anexo II), no qual se reforçará a informação veiculada no primeiro contacto. Este pedido identifica o respetivo orientador e a instituição de ensino, área/tema de estudo e o principal objetivo do estudo em questão. O contacto realizado com as avaliadas e Gestora do Processo será apenas pessoalmente, na medida em que a relação que a investigadora estabelece com a organização assim o permite.

Seleção dos entrevistados

A seleção das avaliadoras e avaliadas feita a partir de bases de dados da organização e documentos relativos à estrutura formal da mesma, tendo sido selecionadas de forma não probabilística e por conveniência.

- a) Avaliadoras (n=6) que avaliem equipas constituídas por homens e mulheres;
- b) Avaliadas (n=2) que sejam avaliadas por mulheres;
- c) Gestora do Processo (n=1);

Cronograma para a recolha de dados

Quadro I – Cronograma de Recolha de Dados

Fases do Projeto	Prazos
Pré – Teste <ul style="list-style-type: none">• Guião Avaliadoras• Guião Avaliadas	Fevereiro e Maio de 2016
Implementação do projeto e recolha de dados <ul style="list-style-type: none">• Contacto informal com a gestora do processo, avaliadoras e avaliadas, no sentido de perceber qual a disponibilidade para a realização das entrevistas.• Contacto formal com as entrevistadas e agendamento das entrevistas.• Início da recolha da informação.• Finalização da recolha da informação.	Janeiro, Fevereiro e Maio de 2016
Análise de dados <ul style="list-style-type: none">• Codificação da informação• Análise e interpretação dos dados• Redação dos resultados	Junho a Setembro de 2016
Redação do relatório <ul style="list-style-type: none">• Revisão de Enquadramento Teórico e Método• Realização da discussão dos resultados.• Submissão da dissertação.	Setembro a Outubro de 2016

Abordagem aos problemas logísticos:

- Gestão da disponibilidade de dia e hora para agendamento das entrevistas.
- Local onde serão realizadas as entrevista (local de trabalho habitual ou sala de reuniões).

B. Questões centrais ao caso

Quadro II – Sistematização das QIs, instrumentos, informantes e objetivo específico.

QIs	Instrumento/ Itens	Informantes	Objetivo Específico
Q.1. Como é que mulheres em posição de liderança/avaliadoras percecionam o SIADAP?	Entrevista Semiestruturada c/IC (q1, q2)	Seis Avaliadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Aceder a uma visão integrada de como as MPL perspetivam o SIADAP, explorando quais consideram ser as maiores vantagens e desvantagens do processo. - Compreender como o processo é operacionalizado/articulado pelas MPL - Compreender quais são os maiores desafios/constrangimentos vividos pelas avaliadoras
	Entrevista Semiestruturada (q1 e q2)	Gestora do SIADAP	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o papel do serviço da gestão do SIADAP no apoio às avaliadoras; quais os maiores desafios para as mulheres avaliadoras (complementar com a visão das MPL). - Aceder a uma visão integrada de como a GP perspetiva o SIADAP, explorando quais as maiores vantagens e desvantagens que identifica para as mulheres avaliadoras (complementar com a visão das MPL) - Compreender quais são os maiores desafios/constrangimentos vividos pelas avaliadoras
	Entrevista semiestruturada c/ IC (q1, q2 e q3)	Duas avaliadas	<ul style="list-style-type: none"> - Aceder a uma visão integrada de como as avaliadas e avaliadoras perspetivam o SIADAP, explorando quais as maiores vantagens e desvantagens que identifica para as mulheres avaliadoras (complementar com a visão das MPL) - Compreender como o processo é operacionalizado/articulado pelas MPL, na visão das avaliadas - Compreender quais são os maiores desafios/constrangimentos vividos pelas avaliadoras
Q.2. Como se caracteriza a ação política das mulheres em posição de liderança no âmbito do SIADAP?			
Q.2.1. De que forma as	Entrevistas semiestruturadas c/ IC (q3.2, q4, q4.1, IC1 e IC2)	Seis Avaliadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a forma como as relações entre avaliados/as/as e avaliadoras podem influenciar o processo de avaliação. - Compreender de que forma o processo pode alterar as dinâmicas relacionais. - Explorar como as MPL gerem o impacto da influência da avaliação sobre a relação e vice-versa.
	Entrevista semiestruturada (q4, q4.1, q4.2)	Gestora do SIADAP	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a forma como a GP perceciona a influência das relações entre avaliado/a e avaliadora no processo. - Compreender de que forma a GP considera que o processo pode alterar as dinâmicas relacionais. - Explorar, segundo a visão da GP, como é que as MPL gerem e podem gerir o impacto da influência

QIs	Instrumento/ Itens	Informantes	Objetivo Especifico
relações existentes afetam e são afetadas pelo processo SIADAP?			da avaliação sobre a relação e vice-versa.
	Entrevistas semiestruturadas c/ IC (q3.2, q4, q4.1, IC1 e IC2)	Duas avaliadas	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a forma como as avaliadas percebem a influência das relações entre avaliado/a e avaliadora no processo. - Compreender de que forma as avaliadas consideram que o processo pode alterar as dinâmicas relacionais. - Explorar, segundo a visão das avaliadas, como é que as MPL gerem e podem gerir o impacto da influência da avaliação sobre a relação e vice-versa.
Q.2.2. De que forma as MPL gerem as relações em contexto de avaliação?	Entrevistas semiestruturadas c/IC (q3.1, q3.3, q5, q6, q7)	Seis Avaliadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender como as avaliadoras percebem as MPL no papel de avaliadoras, no que a gestão das relações em contexto de avaliação, almejando o entendimento de como estas poderão gerir essas mesmas circunstâncias. - Compreender como as MPL se percebem como avaliadoras e como os avaliados/as/avaliadas as percebem nessa mesma condição, atentando às questões de género do avaliado (rodas dentadas/agentes de mudança).
	Entrevista semiestruturada (q3, q3.1, q5, q6)	Gestora do SIADAP	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender como a GP percebe as MPL no papel de avaliadoras, no que a gestão das relações em contexto de avaliação, almejando o entendimento de como estas poderão gerir essas mesmas circunstâncias. - Explorar a visão da GP relativamente a algumas preconcepções em relação à forma como a mulher gere o processo avaliativo e, consequentemente, a dimensão política do processo (rodas dentadas/agentes de mudança).
	Entrevista semiestruturada c/IC (qa, qb, q4.1, q4.2, q6.2, q6.3, q7)	Duas avaliadas	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender como as avaliadas percebem as MPL, no papel de avaliadoras, no que a gestão das relações em contexto de avaliação, almejando o entendimento de como estas poderão gerir essas mesmas circunstâncias. - Explorar a visão das avaliadas relativamente a algumas preconcepções em relação à forma como a mulher gere o processo avaliativo e, consequentemente, a dimensão política do processo (rodas dentadas/agentes de mudança)

Questões centrais a realizar aos entrevistados

Quadro III – Tipos de questões realizadas

Dados	Avaliadora	Avaliadas	GP*
Biográficos;	X	X	X
Profissionais;	X	X	X
Funções do serviço coordenador do SIADAP;			X
Modo como as avaliadoras operacionalizam o SIADAP;	X	X	X

Visão que as avaliadoras detêm do SIADAP, a nível de vantagens e desvantagens;	X	X	X
Os maiores desafios/constrangimentos que as avaliadoras enfrentam;	X	X	X
Impacto desses desafios/constrangimentos na relação com a equipa;	X	X	X
Impacto da relação avaliadora-avaliados/as na avaliação;	X	X	X
Impacto da relação avaliadora e hierarquias na avaliação;		X	
Impacto da relação avaliadora e hierarquias na relação com avaliados/as;		X	
Forma como são geridos os diferentes impactos;	X	X	X
Como homens e mulheres avaliadas percecionam as avaliadoras;	X		
Forma como as mulheres avaliadoras são descritas/percecionadas;	X	X	X
Tipo de relação estabelecida entre avaliadora e avaliados/as;	X	X	
Incidente Crítico: 1); situação em que a avaliação tenha tido impacto na avaliação; 2) situação em que a relação tenha tido impacto na avaliação	X	X	

***Gestora de Processo**

Condução da entrevista

Para a realização do presente estudo, como método de recolha de informação serão realizadas entrevistas semiestruturadas com e sem recurso à Técnica de Incidentes Críticos, relacionadas com a problemática em causa. Para que seja possível realizar a transcrição das entrevistas e o posterior tratamento de informação, estas serão integralmente gravadas (após a solicitação de autorização ao entrevistado). Para além disso, as entrevistas não poderão iniciar sem que a declaração de consentimento informando (Anexo VI) esteja assinada. As entrevistas serão realizadas preferencialmente no local de trabalho dos entrevistados e, para que as entrevistas cumpram todos os requisitos de anonimato e privacidade, todos os entrevistados receberão um nome ou designação fictícia (e.g: Participante 1 (P1), Participante 2 (P2) e assim sucessivamente). Todas as entrevistas serão realizadas em data e hora adequada à entrevistada com o auxílio de um guião de entrevista (Anexos III, IV e V) previamente construído.

C. Relatório de estudo de caso

Esboço do formato dos dados

Visto que a análise de conteúdo é o método de tratamento dos dados por nós selecionado, irá realizar-se uma codificação do conteúdo das mensagens que serão reduzidos e transformados em categorias. Espera-se obter dados relativos a 6 categorias gerais:

- 1) Caracterização do SIADAP
- 2) Indicadores de Dimensão Política
- 3) Gestão das Dinâmicas Relacionais
- 4) Caracterização das MPL e Subordinadas
- 5) Situação Crítica

Composição do relatório

Quadro IV – Componentes do Relatório

Parte Constituinte	Conteúdo	
Enquadramento Teórico	Breve Introdução	
	Gestão e Avaliação de Desempenho	
	As Dificuldades de Gerir e Avaliar o Desempenho	
	A Dimensão Política da Avaliação de Desempenho	
	A Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública	
	Os Desafios na Implementação do SIADAP	
	Mulheres em Posição de Liderança	
	Desafios da Mulher Líder	
	A Ação Política Feminina na GAD	
Estudo Empírico	Método (objetivo e metodologia)	
	Questões de Investigação	
	Entrada e Acesso aos Informantes	
	Instrumentos de Recolha de Informação	
	Procedimento	
	Técnica de Análise de Informação	
Resultados e Discussão	Q.1 Como é que mulheres em posição de liderança/avaliadoras percecionam o SIADAP?	
	Q.2. Como se caracteriza a ação política das mulheres em posição de liderança no âmbito do SIADAP?	Q.2.1. De que forma as dinâmicas relacionais afetam e são afetadas pelo processo SIADAP?
		Q.2.2. De que forma as MPL gerem as dinâmicas relacionais em contexto de avaliação?
Reflexões Finais	Principais Conclusões	
	Limitações	
	Futuras Investigações	
Referências Bibliográficas		
Anexos	Anexo I – Protocolo de Estudo de Caso	
	Anexo II – Pedido de Marcação de Entrevista	
	Anexo III – Guião de Entrevista para Avaliadoras	
	Anexo IV – Guião de Entrevista para Avaliadas	
	Anexo V – Guião de Entrevista para a Gestora de Processo	
	Anexo VI – Declaração de Consentimento Informado	
	Anexo VII – Sistema de Categorias Principal	

ANEXO II

Pedido de Marcação de Entrevista

Exm.^a Senhora

Dr.^a/Arq^a/Eng.^a (nome da pessoa)

Na sequência do nosso encontro/contacto telefónico (estabelecido pela investigadora ou por umas das agentes intermediárias), venho por este meio confirmar a nossa entrevista, no dia (dia) de (mês), (dia da semana), pelas (hora).

A mesma terá duração de cerca de 40 minutos e enquadra-se num estudo realizado no âmbito da minha Dissertação de Mestrado, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob a orientação da Prof.^a Doutora Catarina Brandão.

O objetivo desta investigação é explorar a forma como as líderes que exercem a função de avaliadoras vivem o processo SIADAP. Isto é, como gerem o processo, como lidam com os seus constrangimentos e desafios.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins desta investigação, de âmbito estritamente académico. Assegura-se anonimato de todos os dados – em momento algum será referido o nome de qualquer um dos entrevistados, nem da sua organização de pertença. Esses mesmos dados serão tratados e analisados em conjunto, não sendo possível identificar as informações específicas de cada entrevistado.

Relativamente à divulgação dos resultados obtidos, a Dissertação de Mestrado será alvo de defesa pública, à qual convidamos, desde já, para assistir. Ou então, os resultados poder-lhe-ão ser facultados via correio eletrónico em formato digital após a defesa da Dissertação.

Despeço-me, agradecendo desde já a sua disponibilidade para participar na presente investigação e aguardo o seu feedback em relação à hora sugerida.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Dória

ANEXO III

Guião de Entrevista para Avaliadoras

GUIÃO DA ENTREVISTA PARA MULHERES LÍDERES AVALIADORAS

Início

Esta entrevista insere-se no âmbito da minha Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade do Porto, com o objectivo de compreender de que forma as mulheres em posição de liderança, em particular avaliadoras, vivenciam o processo de SIADAP, nomeadamente como lidam com os desafios associados a esse processo.

A entrevista encontra-se dividida em três momentos fundamentais. Na primeira parte é-lhe pedido que faça uma descrição do processo de gestão e avaliação do desempenho da sua organização – o SIADAP. Na segunda parte, que reflecta sobre a sua vivência enquanto avaliadora. No terceiro momento pedimos que identifique situações reais de trabalho vividas por si no contexto deste processo.

Todos os dados recolhidos serão utilizados para fins estritamente académicos. Nenhum nome será utilizado para identificar as pessoas inquiridas e os respetivos contactos não serão, em caso algum, transferidos para terceiras pessoas, como assim assegurado pela declaração de consentimento informado.

A sua colaboração é fundamental para o sucesso do presente trabalho. Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade para colaborar neste estudo, disponibilizando-nos para o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Caracterização

Carreira/Categoria _____/_____

Antiguidade na organização _____

Antiguidade no posto de trabalho atual _____

Foi avaliadora com a CS: Sim __ Não __

Foi avaliada com a CS: Sim __ Não __

Há quanto tempo avalia com o SIADAP: _____

Nº de avaliados/as: _____

1ª Parte - Descrição do processo de gestão e avaliação do desempenho da organização

1. Qual é a sua visão/opinião relativamente ao processo SIADAP?

- Vantagens
- Desvantagens

(Ainda sobre o SIADAP)

2. De que forma operacionaliza o SIADAP, ou seja, como é que põe em prática o processo?

- Estabelecimento dos objectivos.
- Estabelecimento de competências.

2º Parte - Vivências das mulheres que desempenham o papel de avaliadoras

(Agora em relação à sua vivência como avaliadora.)

3. Desafios/constrangimentos de ser avaliadora

- 3.1. Quais são para si os maiores desafios/constrangimentos de ser avaliadora?
- 3.2. Qual é o impacto desses desafios/constrangimentos nas dinâmicas estabelecidas com as pessoas da sua equipa (i.e., avaliados/as/avaliadas)?
- 3.3. De que forma é que gere esses desafios/constrangimentos?

4. Quais são as principais diferenças que identifica entre o período anterior à avaliação e período posterior à avaliação, no que toca à relação com os seus avaliados/as?

- 4.1. Qual é o período mais difícil de gerir.

5. Como descreveria a sua relação com a sua equipa?

6. Como se vê enquanto avaliadora?

7. Como é que acha que a sua equipa a vê enquanto avaliadora?

- 7.1. Considera que essa imagem varia consoante o género do avaliado? Se sim, de que forma?

3ª Parte – Incidentes Críticos

Peço-lhe (agora) que recupere/ se recorde de acontecimentos/episódios ou situações que tenha vivenciado enquanto avaliadora e que tenham sido importantes, no sentido em que tiveram um impacto positivo ou negativo (e que por isso se destacam - impacto positivo ou negativo).

8. Gostaria que começasse por descrever uma situação em que, no seu entender, o processo de avaliação tenha influenciado a dinâmica estabelecida com um/a avaliado/a. Ou seja, teve impacto na vossa relação.

- Circunstâncias: o que se estava a passar na situação e quem estava envolvido?
- O comportamento do avaliado: descreva o que ele fez e/ ou disse.
- O seu comportamento: descreva que fez e/ou o que disse.
- O resultado do acontecimento: descreva o desfecho da situação, como é que ela se concluiu?
- Como interpreta/ explica o comportamento do seu avaliado?
- O que sentiu nessa situação, ou seja que emoção(ões) associa ao acontecimento descrito?
- Que impacto teve este acontecimento na sua relação com o seu avaliado? De que forma este acontecimento influenciou a sua relação com o seu avaliado?

9. Gostaria que descrevesse agora uma situação em que, no seu entender, a relação existente entre si e um/a avaliado/a tenha tido impacto no processo de avaliação. Ou seja, teve impacto no processo de avaliação.

- Circunstâncias: o que se estava a passar na situação e quem estava envolvido?
- O comportamento do avaliado: descreva o que ele fez e/ ou disse.
- O seu comportamento: descreva que fez e/ou o que disse.
- O resultado do acontecimento: descreva o desfecho da situação, como é que ela se concluiu?
- Como interpreta/ explica o comportamento do seu avaliado?
- O que sentiu nessa situação, ou seja que emoção(ões) associa ao acontecimento descrito?
- Que impacto teve este acontecimento no processo de avaliação? De que forma este acontecimento influenciou o processo de avaliação?

Por fim, gostaria apenas que me providenciasse dois dados sociodemográficos que permitam caracterizar a amostra:

Idade _____

Habilitações _____

Terminar a Entrevista

Da minha parte já tenho toda a informação que necessito. Há alguma questão que queira desenvolver? Algo que não foi abordado que gostaria de salientar?

Mais uma vez obrigada pela sua colaboração!

ANEXO IV

Guião de Entrevista para Avaliadas

GUIÃO DA ENTREVISTA PARA AS AVALIADAS

Início

Esta entrevista insere-se no âmbito da minha Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade do Porto, sob supervisão da professora Catarina Brandão. O nosso objetivo é compreender de que forma as mulheres em posição liderança, em particular avaliadoras, vivenciam o processo SIADAP, nomeadamente como lidam com os desafios associados a esse processo.

A entrevista encontra-se dividida em três momentos fundamentais. Na primeira parte solicitamos alguns dados que permitam caracterizar os participantes e procuramos conhecer a dinâmica que existe na sua relação de avaliação. Na segunda parte pedimos, primeiro, que faça uma descrição do processo de gestão e avaliação do desempenho da sua organização – o SIADAP; depois que reflita sobre as vivências das mulheres que desempenham o papel de avaliadoras e, por fim, que identifique situações reais de trabalho vividas por si no contexto deste processo – o SIADAP.

Todos os dados recolhidos no âmbito desta entrevista (e de todo o estudo) serão utilizados para fins estritamente académicos. Nenhum nome será utilizado para identificar as pessoas inquiridas, nem a sua organização de pertença, e os respetivos contactos não serão, em caso algum, transferidos para terceiras pessoas, como assim assegurado pela declaração de consentimento informado.

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade para colaborar neste estudo, disponibilizando-nos para o esclarecimento de quaisquer dúvidas que possam surgir entretanto.

Parte I.

Dados sociodemográficos

Carreira/Categoria _____/_____

Antiguidade na organização _____

Antiguidade no posto de trabalho atual _____

Foi avaliada com a CS: Sim ___ Não ___

Há quanto tempo é avaliada com o SIADAP: _____

Género da pessoa que realiza a sua avaliação atualmente: _____

Já foi avaliado anteriormente por alguém de outro género: _____

Caracterização da relação avaliada-avaliadora

a) Como descreveria a sua avaliadora?

b) Como descreveria a vossa relação?

II.

1ª Parte. Descrição do processo de gestão e avaliação do desempenho da organização

1. Qual é a sua visão/opinião relativamente ao processo SIADAP?

- Vantagens
- Desvantagens

2. De que forma é operacionalizado o SIADAP, ou seja, como é posto em prática o processo pela sua avaliadora?

- Estabelecimento dos objetivos.
- Estabelecimento de competências.

2ª Parte. Vivências das mulheres que desempenham o papel de avaliadoras

(Considerando agora a sua perceção acerca da vivência das avaliadoras)

3. Que visão considera que as avaliadoras possuem acerca do SIADAP? (ou seja, qual é que acha que é a visão/ opinião das avaliadoras relativamente a este processo?)

4. Quais são para si os maiores desafios/constrangimentos que as avaliadoras enfrentam?

4.1. Qual considera ser, para as avaliadoras, o impacto desses desafios/constrangimentos nas dinâmicas estabelecidas entre as equipas e as avaliadoras?

4.2. De que forma as avaliadoras gerem esse impacto?

5. Relativamente às relações estabelecidas entre avaliadas e avaliadoras:

5.1. De que forma é que essas relações têm impacto no processo de avaliação?

5.2. De que forma é que as avaliadoras gerem esse impacto?

6. Gostaria agora que considerássemos o papel das hierarquias superiores (ou seja, as instâncias hierárquicas superiores) no processo de avaliação.

6.1. De que forma é que a relação estabelecida entre uma avaliadora e as hierarquias superiores poderá influenciar o processo de avaliação?

6.2. De que forma é que a relação estabelecida entre uma avaliadora e as hierarquias superiores poderá ter impacto na dinâmica ou relação entre uma avaliadora e a/o avaliada/o?

6.3. De que forma é que as avaliadoras gerem as possíveis pressões por parte das hierarquias superiores no contexto de avaliação?

7. **Há estudos que apontam que existe a ideia de que as mulheres avaliadoras são consideradas excessivamente rigorosas, em particular com as avaliadas do sexo feminino; ou excessivamente tolerantes e brandas (ou seja, lenientes), também em particular com as avaliadas do sexo feminino. Ou seja, esses estudos dizem que existe a ideia comum que as mulheres quando avaliam outras mulheres têm tendência a ser excessivamente rigorosas ou excessivamente tolerantes.**

Qual é a sua opinião em relação a estas ideias que existem sobre as mulheres avaliadoras?

3ª Parte. Incidentes Críticos

Peço-lhe (agora) que recupere / se recorde de acontecimentos ou situações que tenha vivenciado enquanto avaliada e que tenham sido importantes, no sentido em que tiveram um impacto, que pode ter sido positivo ou negativo (e que por isso se destacam para si).

8. **Descreva uma situação em que, no seu entender, o processo de avaliação influenciou a sua relação com a sua avaliadora. Ou seja, teve impacto na vossa relação.**

- Circunstâncias: o que se estava a passar na situação e quem estava envolvido?
- O comportamento da avaliadora: descreva o que ela fez e/ ou disse.
- O seu comportamento: descreva que fez e/ou o que disse.
- O resultado do acontecimento: descreva o desfecho da situação, como é que ela se concluiu?
- Como interpreta/ explica o comportamento da sua avaliadora?
- O que sentiu nessa situação, ou seja que emoção(ões) associa ao acontecimento descrito?
- Que impacto teve este acontecimento na sua relação com a sua avaliadora? Ou seja, de que forma este acontecimento influenciou a sua relação com a sua avaliadora?

9. Descreva uma situação em que, no seu entender, a sua relação com a sua avaliadora influenciou o processo de avaliação. Ou seja, teve impacto no processo de avaliação.

- Circunstâncias: o que se estava a passar na situação e quem estava envolvido?
- O comportamento da sua avaliadora: descreva o que ela fez e/ ou disse.
- O seu comportamento: descreva que fez e/ou o que disse.
- O resultado do acontecimento: descreva o desfecho da situação, como é que ela se concluiu?
- Como interpreta/ explica o comportamento da sua avaliadora?
- O que sentiu nessa situação, ou seja que emoção(ões) associa ao acontecimento descrito?
- Que impacto teve este acontecimento no processo de avaliação? Ou seja, de que forma este acontecimento influenciou o processo de avaliação?

Por fim, gostaria apenas que me providenciasse mais dois dados sociodemográficos que permitam caracterizar a amostra:

Idade _____

Habilitações _____

Terminar a Entrevista

Obrigada por toda a informação que partilhou, fundamental para este estudo. Gostaria de desenvolver alguma questão? Algo que não foi abordado e que gostaria de salientar?

Mais uma vez obrigada pela sua colaboração!

ANEXO V

Guião de Entrevista para a Gestora de Processo

GUIÃO DA ENTREVISTA PARA A GESTORA DO SIADAP

Introdução

Esta entrevista insere-se no âmbito da minha Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade do Porto, com o objetivo de compreender de que forma as mulheres em posição liderança, em particular avaliadoras, vivenciam o processo de SIADAP, nomeadamente como lidam com os desafios.

Nesta entrevista, em particular, pretende-se obter informação que permita aprofundar a temática, nomeadamente, através da compreensão de como se desenvolve o processo. Assim, num momento inicial, concertar-nos-emos na sua experiência enquanto coordenadora do SIADAP, passando depois para a sua visão sobre as vivências das mulheres no papel de avaliadoras.

Todos os dados recolhidos serão utilizados para fins estritamente académicos. Nenhum nome será utilizado para identificar as pessoas inquiridas e os respectivos contactos não serão, em caso algum, transferidos para terceiras pessoas, como assim assegurado pela declaração de consentimento informado.

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade para colaborar neste estudo, disponibilizando-nos para o esclarecimento de quaisquer dúvidas que possam surgir entretanto.

Caracterização

Carreira/Categoria _____/_____

Antiguidade na organização _____

Antiguidade no posto de trabalho actual _____

Questões

1. **Peço-lhe que me fale sobre quais são as suas funções no âmbito da coordenação do SIADAP**
 - Como é gerido o processo
 - Maiores desafios
 - Timings importantes
 - Contacto com os avaliadores (p.e. apoio prestado)
2. **Enquanto coordenadora do processo SIADAP, qual considera que é a visão das avaliadoras em relação ao SIADAP?** (ou seja, como é que acha que as mulheres avaliadoras vêem este processo?)
 - Vantagens
 - Desvantagens

(Passando para a sua perceção da vivência das avaliadoras)
3. **Quais são para si os maiores desafios/constrangimentos pelas quais as avaliadoras passam?**
 - 3.1. Quais considera ser, para as avaliadoras, as implicações desses desafios/constrangimentos nas dinâmicas estabelecidas entre as equipas e as avaliadoras?
4. **De que forma as relações estabelecidas têm impacto no processo de avaliação?**
 - 4.1. E de que forma considera que o processo poderá ter impacto nas relações?
 - 4.2. De que forma é gerido esse impacto, pelas avaliadoras?
5. **Qual é a sua opinião relativamente à ideia de que as mulheres avaliadoras são vistas ou como excessivamente rigorosas, em particular com as avaliadas do sexo feminino; ou como excessivamente lenientes (ou seja, tolerantes, brandas), em particular com as avaliadas do sexo feminino?**
 - 5.1. Por que acha que existe esta concepção?
6. **Qual é a sua opinião relativamente à ideia de que as mulheres avaliadoras são diferentes dos homens avaliadores?**

6.1. Por que acha que existe esta concepção?

Por fim, gostaria apenas que me providenciasse dois dados sociodemográficos:

Idade _____

Habilitações _____

Terminar a Entrevista

Da minha parte já tenho toda a informação que necessito. Há alguma questão que queira desenvolver? Algo que não foi abordado que gostaria de salientar?

Mais uma vez obrigada pela sua colaboração!

ANEXO VI

Declaração de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

O meu nome é Ana Dória e encontro-me a desenvolver uma investigação que procura compreender a vivência da Gestão e Avaliação de Desempenho por mulheres avaliadoras, no âmbito da minha dissertação de Mestrado na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob a orientação da Prof.^a Doutora Catarina Brandão. Todos os dados recolhidos serão utilizados para fins estritamente académicos, assegurando-se o seu anonimato.

Gostaria de obter o seu consentimento para participar neste estudo. A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho. Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade para colaborar connosco, disponibilizando-nos para o esclarecimento de eventuais dúvidas.

- Declaro que estou disposto(a) e disponível para colaborar no processo de recolha de dados da investigação em curso, no qual a minha participação e envolvimento se possam mostrar úteis.
- Compreendo que a minha participação é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão envolva qualquer prejuízo para mim.
- Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente anónima e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

(Data)

(Assinatura/Rubrica)

Os resultados do presente estudo serão apresentados aquando da defesa da minha dissertação, à qual está, desde já, convidada a assistir. Se pretender ter acesso aos referidos resultados via *e-mail*, por favor indique o seu endereço de correio eletrónico, para posterior contacto.

E-mail: _____

Muito Obrigada!

ANEXO VII

Sistema de Categorías

Nome	Descrição Operacional
1) Caracterização do SIADAP	Categoria que se reporta às características, operacionalização, vantagens e desvantagens do SIADAP.
1.2) Vantagens do SIADAP	Categoria que se reporta às vantagens/pontos fortes/ qualidades do SIADAP
Estrutura	Categoria que se reporta às particularidades da estrutura do SIADAP consideradas como vantagens.
Equilibrado	Categoria que se refere à forma como se encontra estruturado o SIADAP.
Recompensas	Categoria que se reporta há existência prévia de recompensas na eventualidade de um determinado número de desempenhos relevantes.
Ciclo Bienal	Categoria que se reporta à noção de que a passagem de um ciclo de um ano para um ciclo de dois, teve impacto positivo, especialmente na forma de operacionalização do SIADAP.
Inovações	Categoria que se reporta às particularidades às inovações de carácter positivo originadas pelo SIADAP.
Correção de Distorções	Categoria que se reporta à percepção de que o SIADAP vem corrigir um dos problemas fundamentais da avaliação na APP: a inflação desmedida das notas, através da definição complexa de objetivos, mas também da criação de quotas.
Avaliar Desempenho	Categoria que se reporta à noção de que o SIADAP permite a distinção clara dos desempenhos dos avaliados/as.
Paradigma de Alinhamento	Categoria que se reporta aos benefícios do alinhamento de objetivos e tarefas.
Alinhamento do Serviço	Categoria que se reporta à noção de que o SIADAP permite o alinhamento dos objetivos dos avaliados/as com os das Unidades Orgânicas, resultado da definição criteriosa de objetivos.
Distribuição de Tarefas	Categoria que se reporta à percepção de que o SIADAP auxilia a distribuição de tarefas nas equipas.
1.1) Desvantagens do SIADAP	Categoria que se reporta às desvantagens/pontos fracos/desafios do SIADAP
Ciclo de Avaliação	Categoria que se reporta às particularidades do ciclo de avaliação, percecionadas como desvantagens.
Alteração do Ciclo	Categoria que se reporta à noção de que a passagem de um ciclo de um ano para dois, trouxe novos desafios à avaliação e realçou algumas questões problemáticas, assim como o factor esquecimento.
Desfasamento dos Ciclos	Categoria que se reporta ao facto de os ciclos de avaliação dos 3 SIADAP's se encontrarem desalinhados e ao impacto de tal na avaliação.
Gestão por Objetivos	Categoria que se reporta às desvantagens referente ao sistema de gestão por objetivos.
Caráter Individualista	Categoria que se reporta à percepção de que o SIADAP se foca mais no desempenho individual, em detrimento do desempenho da UO.
Inadequação dos Objetivos	Categoria que se reporta ao facto de os objetivos serem mais valorizados no SIADAP, independentemente da existência de carreiras nas quais não é tão intuitiva o estabelecimento de objetivos.
Objetivos Partilhados	Categoria que se reporta à percepção da existência de objetivos partilhados como prejudiciais para o desempenho individual.
Inconsequência do SIADAP	Categoria que se reporta à percepção de que o SIADAP não produz quaisquer efeitos nas carreiras dos avaliados, nem tão pouco serve algum propósito.
Sem Utilidade	Categoria que se reporta à percepção de que o SIADAP, no seu atual estado, não tem qualquer utilidade, não cumpre o seu propósito principal, nem se encontra devidamente concretizado.
Sem Impacto na Carreira	Categoria que se reporta à noção de que o SIADAP não tem qualquer tipo de influência na progressão na carreira dos avaliados/as.

Nome	Descrição Operacional
Penalizador	Categoria que se reporta à percepção de que o SIADAP exerce um efeito penalizador, impossibilitando o reconhecimento do mérito, através de um sistema defeituoso de quotas.
Foco na Penalização	Categoria que se reporta à percepção de que o SIADAP tem um claro foco na penalização dos avaliados/as.
Distribuição Forçada	Categoria que se reporta à noção que o regime de distribuição de quotas se encontra mal definido, de que não tem qualquer utilidade, de que as quotas tornam a aplicação do SIADAP mais difícil.
Não Premeia o Mérito	Categoria que se reporta ao facto de o SIADAP não permitir a devida compensação dos avaliados/as.
Questões Administrativas	Categoria que se reporta ao peso do trabalho administrativo no SIADAP.
Burocracia Excessiva	Categoria que se reporta à existência de demasiada burocracia no que toca a aplicação do SIADAP.
Trabalho Acrescido	Categoria que se reporta ao trabalho administrativo que se acresce no contexto de SIADAP e que interfere com as funções core dos serviços.
Aplicativo Digital	Categoria que se reporta à dificuldade de utilização do aplicativo digital do SIADAP.
1.3) Operacionalização do SIADAP	Categoria que se refere à forma como o SIADAP é posto em prática, em particular as etapas que constituem a sua operacionalização.
a) Definição dos Parâmetros de Avaliação	Categoria que se reporta à etapa de negociação dos objetivos e das competências, com os avaliados/as.
Definição de Competências	Categoria que se reporta à forma como são definidas as competências, considerando a contratualização com o/a trabalhador/a.
Definição de Objetivos	Categoria que se reporta à forma como são definidos os objetivos, considerando a contratualização com o/a trabalhador/a.
b) Monitorização	Categoria que se reporta à etapa de supervisão do desempenho dos avaliados/as, assim como aos mecanismos utilizados para o efeito.
Apoio de Trabalhador	Categoria que se reporta ao recurso de um trabalhador/a chave que irá auxiliar na monitorização e atualização dos dados relativos ao desempenho dos trabalhadores.
Criação e Consulta de Bases Dados	Categoria que se reporta à criação e uso de documentos, indicadores, entre outros, com o intuito de registar os dados relativos ao desempenho dos avaliados/as.
Feedback	Categoria que se reporta à forma como a informação acerca do desempenho dos avaliados/as lhes é comunicada, seja no dia-a-dia, seja por em momentos específicos para o efeito.
Redefinição de Objetivos	Categoria que se reporta à etapa na qual se procede à redefinição de objetivos, aquando do surgimento da necessidade revisão e adaptação dos mesmos às funções dos trabalhadores, de modo a tornarem-se concretizáveis.
c) Avaliação Final	Categoria que se reporta à fase final do SIADAP, de designação de nota e balanço do ciclo avaliativo.
Análise	Categoria que se reporta à análise dos elementos constituintes da avaliação, que, cumulativamente, dão origem a uma classificação.
Entrevistas de Avaliação	Categoria que se reporta ao momento no qual as avaliadoras comunicam a nota aos avaliados/as e fundamentam a sua decisão com dados.
2) Indicadores de Dimensão Política	Categoria que se reporta aos desafios/constrangimentos, impactos (positivos e negativos) e forma como é gerida/estratégias de gestão da dimensão política, pelas avaliadoras.
2.1) Desafios/Constrangimentos	Categoria que se reporta aos desafios/constrangimentos avaliacionais e relacionais com os quais as avaliadoras se confrontam.
Definição e Medição de Objetivos	Categoria que se reporta à dificuldade sentida em definir objetivos mensuráveis e em criar instrumentos de medição que assessem o desempenho dos objetivos.

Nome	Descrição Operacional
Gestão de Pessoas	Categoria que se reporta ao conjunto de desafios/constrangimentos associados à gestão de pessoas durante o processo avaliativo.
Comunicar	Categoria que se reporta à dificuldade sentida pelas avaliadoras em transmitir claramente o pretendido, nomeadamente em relação a questões relacionadas com o a estrutura e aplicação do SIADAP.
Dimensão das Equipas	Categoria que se reporta à dificuldade de avaliar equipas com um elevado número de avaliados.
Gerir Avaliados Difíceis	Categoria que se reporta à dificuldade em gerir relações com trabalhadores mais conflituosos ou problemático, sem que tal tenha impacto na avaliação.
Gerir Descrença e Desmotivação	Categoria que se reporta à dificuldade em manter os avaliados constantemente motivados e confiantes no sistema, independentemente das circunstâncias de avaliação.
Gerir Expectativas	Categoria que se reporta à dificuldade em gerir as expectativas sobrevalorizadas que os avaliados poderão deter do seu desempenho.
Gerir Proximidade	Categoria que se reporta à dificuldade em gerir a proximidade, ou falta desta, entre avaliadora e avaliados, de modo a que esta não intervenha na avaliação.
Manter Nível de Desempenho	Categoria que se reporta à dificuldade em manter o nível de desempenho dos avaliados, independentemente da sua avaliação.
Justiça	Categoria que se reporta à preocupação em assegurar que a avaliação seja o verdadeiro reflexo do desempenho do/a avaliado/a, sem interferência de outras circunstâncias.
Quotas	Categoria que se reporta aos desafios/constrangimento inerentes ao sistema de quotas.
Desconhecimento dos Critérios de Aplicação	Categoria que se reporta à sensação de falta de transparência na gestão da avaliação, isto, no que concerne à distribuição das quotas pelos serviços.
Gerir Quotas	Categoria que se reporta à dificuldade em gerir e atribuir as quotas disponíveis, aquando de vários desempenhos excecionais.
Inexistência de Quotas	Categoria que se reporta à dificuldade em gerir situações em que não existem quotas para serem distribuídas.
2.2) Impacto	Categoria que se reporta ao impacto dos desafios/constrangimentos, assim como das questões avaliacionais nas questões relacionais e vice-versa.
a) Na Avaliação	Categoria que se reporta ao impacto (positivo ou negativo) dos desafios/constrangimentos, assim como das dinâmicas relacionais estabelecidas e particularidades do sistema, no processo de avaliação.
Benefício	Categoria que se reporta à inflação da nota do/a avaliado/a como resultado de circunstâncias relacionadas com as dinâmicas estabelecidas em contexto de avaliação.
Competitividade	Categoria que se reporta à de um ambiente de competição entre os avaliados.
Considerar o Perfil do Avaliado	Categoria que se reporta ao conhecimento mais aprofundado dos pontos fracos do/a avaliado/a, como resultado de circunstâncias relacionadas com as dinâmicas estabelecidas em contexto de avaliação, com o intuito de penalizar o avaliado/a.
Definição Enviesada de Competências	Categoria que se reporta a um enfoque deliberado nas competências como resultado de circunstâncias relacionadas com as dinâmicas estabelecidas em contexto de avaliação, de modo a penalizar ou beneficiar a avaliado/a.
Penalização	Categoria que se reporta à deflação da nota do/a avaliado/a como resultado de circunstâncias relacionadas com as dinâmicas estabelecidas em contexto de avaliação.
b) Na Relação	Categoria que se reporta ao impacto (positivo ou negativo) dos desafios/constrangimentos, assim como do processo de avaliação e particularidades do sistema, nas dinâmicas relacionais estabelecidas.
Afastamento Momentâneo	Categoria que se reporta a atitudes ou comportamentos de

Nome	Descrição Operacional
	afastamento breve.
Amuo	Categoria que se reporta a atitudes e comportamentos de manifestação de mau humor
Comportamentos de Gestão de Impressões	Categoria que se reporta a muitas maneiras por meio das quais as pessoas tentam controlar as impressões que os outros têm delas em relação a seus comportamentos, motivações, moralidade e atributos pessoais.
Conflito	Categoria que se reporta à manifestação de conflitos entre avaliadoras e avaliados como resultado dos desafios/constrangimentos, assim como do processo de avaliação e particularidades do sistema
Desconforto	Categoria que se reporta ao sentimento de desconforto, por parte de avaliados resultante da noção de incontornabilidade das circunstâncias do sistema, nomeadamente a incapacidade de premir o mérito e as quotas.
Deterioração da Relação	Categoria que se reporta à deterioração da dinâmica relacional, como resultado das inevitabilidades e constrangimentos do SIADAP
Estreitamento da Relação	Categoria que se reporta ao estreitamento da dinâmica relacional, como resultado de uma noção partilhada das inevitabilidades e constrangimentos do SIADAP.
Isolamento Emocional	Categoria que se reporta ao isolamento emocional, por parte dos avaliados, resultante da falta de confiança na relação com a avaliadora.
3) Gestão das Dinâmicas Relacionais	Categoria que se reporta à forma como são geridos os diferentes impactos e desvantagens, quer de forma preventiva, quer de forma remediativa, tendo em consideração a gestão do processo de avaliação e as dinâmicas relacionais estabelecidas.
4.1) Funcionalidade	Categoria que se reporta à função que a estratégia desempenha no contexto da dinâmica relacional, considerando o paradigma temporal e o envolvimento na dimensão política do processo avaliativo.
a) Preventiva	Categoria que se reporta às atividades, atitudes e comportamentos exibidos pelas avaliadoras na tentativa de prevenir o possível impacto das relações estabelecidas, no processo de avaliação e vice-versa.
Autogestão	Categoria que se reporta aos comportamentos e atitudes levadas a cabo pela avaliadora, com o intuito de minorar o impacto dos constrangimentos relacionados com a relação com instância superiores, nas dinâmicas relacionais com os avaliados.
Comparar	Categoria que se reporta à comparação entre desempenhos dos avaliados, de forma a assegurar a justeza do processo.
Inflacionar	Categoria que se reporta à inflação das avaliações como forma de manter a moral e motivação dos avaliados.
Manter a Transparência	Categoria que se reporta a mecanismos de comunicação aberta e clara, utilizados com o intuito de tornar o processo de avaliação o mais transparente possível, evitando, deste modo, o impacto da avaliação na relação.
Manter Objetividade e Rigor	Categoria que se reporta ao foco posto nas questões mais do processo de avaliação, salvaguardando as particularidades do processo, em "detrimento" da relação de proximidade entre avaliadora e avaliados, deste modo evitando a influência da mesma na avaliação.
Diferenciar na Avaliação	Categoria que se reporta à utilização do espectro completo de classificações avaliativas de modo a tornar as avaliações mais distintas entre si e, deste modo, salvaguardar o reconhecimento do desempenho dos avaliados.
b) Remediativa	Categoria que se reporta às atividades, atitudes e comportamentos exibidos pelas avaliadoras na tentativa de atenuar o impacto da avaliação nas relações estabelecidas.
Dar Espaço -Tempo	Categoria que se reporta ao distanciamento momentâneo por parte da avaliadora, de modo a permitir que os avaliados façam luto da avaliação não antecipada.

Nome	Descrição Operacional
Humor	Categoria que se reporta à utilização do humor como mecanismo cognitivo de atenuamento do efeito das avaliações nos avaliados.
Reconhecimento Verbal	Categoria que se reporta ao reconhecimento do mérito do desempenho dos avaliados, aquando de uma avaliação não correspondente ao antecipado.
Sublinhar Exp. Partilhadas	Categoria que se reporta ao realçar experiências vividas pelas avaliadoras, no papel de avaliadas, como forma de atenuar o impacto da avaliação.
c) Preventiva e Remediativa	Categoria que se reporta às atividades, atitudes e comportamentos exibidos pelas avaliadoras na tentativa de prevenir ou atenuar o possível impacto das relações estabelecidas, no processo de avaliação e vice-versa.
Acordos Tácitos	Categoria que se reporta à subversão das notas através da noção implícita de que as quotas serão atribuídas de forma rotativa, de modo a manter o bem-estar e motivação dos membros da equipa.
Apoiar	Categoria que se reporta à mobilização de mecanismos de apoio contínuo, fomentando o desempenho dos avaliados/as e sua confiança na avaliadora.
Defender a Equipa	Categoria que se reporta à mobilização de comportamentos e atitudes por parte das avaliadoras no sentido de defender as avaliações e distribuição de quotas, em prol da sua equipa.
Monitorizar	Categoria que se reporta a mecanismos de feedback e de monitorização utilizados com o intuito de salvaguardar a validade das decisões tomadas aquando da avaliação final, evitando, deste modo, o impacto da relação na avaliação.
Motivar	Categoria que se reporta à mobilização de ações de motivação como forma de prevenir e remediar o impacto da avaliação.
4.2) Tipologia	Categoria que se reporta ao tipo de estratégia adotada, considerando mecanismos cognitivos e emocionais.
Cognitiva	Tipo de estratégia que compreende o conjunto de processos mentais que auxiliam as avaliadoras a gerir diferentes impactos e circunstâncias, internamente.
Desconsiderar	Categoria que se reporta à desconsideração completa das manifestações dos avaliados face a uma avaliação não correspondente ao antecipado.
Desvalorizar a Avaliação	Categoria que se reporta à ao argumento da trivialidade da insignificância do processo na carreira dos avaliados, recorrendo a mecanismos cognitivos de negação dos efeitos da avaliação nestes.
Desvalorizar Competências dos Avaliados	Categoria que se reporta à desvalorização completa do potencial dos avaliados para atingir os patamares superiores de avaliação.
Fora do Controlo da Avaliadora	Categoria que se reporta ao argumento da incontornabilidade do processo, como modo de justificar a avaliação, procurando atenuar o efeito da mesma nos avaliados, recorrendo a mecanismos cognitivos de desresponsabilização.
Emocional	Tipo de estratégia estratégias de índole mais relacional, pressupondo a preocupação na manutenção da qualidade da relação estabelecida, salvaguardando-a dos diferentes impactos
Apelar à Simpatia	Categoria que se reporta ao apelar aos sentimentos de complacência, de modo a minorar o impacto das circunstâncias da avaliação na relação.
Aproximação	Categoria que se reporta aos comportamentos de aproximação emocional, levados a cabo pelas avaliadoras, de modo a evitar a influência da proximidade avaliada-avaliados na avaliação.
Autorregulação	Categoria que se reporta aos comportamentos e atitudes levadas a cabo pela avaliadora, com o intuito de gerir as emoções negativas provocadas pela circunstância da avaliação, com o intuito de salvaguardar o bem-estar da equipa.
Gestão Empática	Categoria que se reporta à mobilização de comportamentos e atitudes

Nome	Descrição Operacional
	empáticas, que envolvem o compreensão e validação das experiências dos avaliados, atentando aos modos de comunicar.
Manter a Distância	Categoria que se reporta aos comportamentos de distanciamento emocionado, levados a cabo pelas avaliadoras, de modo a evitar a influência da proximidade avaliada-avaliados na avaliação.
4) Caracterização das MPL e Subordinadas	Categoria que se reporta à forma como as mulheres avaliadoras são percebidas pelas avaliadas e pela gestora do processo, e à forma como as avaliadas são percebidas pelas avaliadoras.
4.1) Características MPL	Categoria que se reporta à forma como as mulheres avaliadoras são caracterizadas pelas avaliadas e pela gestora de processo.
Transparente	Categoria que se reporta à percepção da avaliadora como sendo alguém que é ou procura ser transparente na forma como avalia, comunicando abertamente durante todo o processo.
Sem Noção do Impacto	Categoria que se reporta à percepção da avaliadora como não detendo noção do impacto da avaliação no psicológico e no desempenho dos avaliados.
Pouco Acessível	Categoria que se reporta à percepção da avaliadora como alguém fria, que não inspira confiança e que não possui abertura para ser confrontada pelos avaliados.
Parcial	Categoria que se reporta à percepção da avaliadora como sendo alguém incapaz de conduzir uma avaliação imparcial, fundamentada em dados objetivos, avaliando com base na sua percepção do avaliado.
Orientada para as Emoções	Categoria que se reporta à percepção da avaliadora como dando mais importância às questões emocionais.
Justa	Categoria que se reporta à percepção da avaliadora como sendo alguém que é ou procura ser justa na forma como avalia.
Dinâmica	Categoria que se reporta à percepção da avaliadora como sendo alguém que procura ser responsável, delegadora, dotando os avaliados com autonomia.
Dual	Categoria que se reporta à percepção da avaliadora como sendo alguém que apresenta duas faces/comportamentos, consoante o contexto.
Referencial de Igualdade MPL	Categoria que se reporta à percepção da inexistência de diferenças entre homens e mulheres avaliadoras, no que toca à forma de tratamento das mulheres avaliadas, atitudes ou comportamentos.
Rígida	Categoria que se reporta à percepção da avaliadora como sendo mais rigorosas na avaliação das avaliadas
4.2) Características Avaliadas	Categoria que se reporta à forma como as mulheres avaliadas são caracterizadas pelas avaliadoras.
Emocionais	Categoria que se reporta à percepção de que as mulheres avaliadas lidam de pior forma com as questões emocionais.
Minudenciais	Categoria que se reporta à percepção de que as mulheres avaliadas estão mais atentas aos detalhes das situações, não esquecendo com facilidade.
Problemáticas	Categoria que se reporta à percepção de que as mulheres avaliadas são mais conflituosas/problemáticas em contexto de equipa.
Referencial de Igualdade - Avaliadas	Categoria que se reporta à percepção da inexistência de diferenças entre homens e mulheres avaliadas, no que toca à forma como percebem as mulheres avaliadoras.
4.3) Racional Explicativo	Categoria que se reporta aos argumentos explicativos das potenciais diferenças existentes entre homens e mulheres.
Características Pessoais	Categoria que se reporta à noção de que as diferenças entre homens e mulheres, em posição de liderança, se devem, essencialmente, a características pessoais e não a questões de género.
Contexto	Categoria que se reporta à noção de que as diferenças entre homens e mulheres, em posição de liderança, se devem, essencialmente, ao contexto em que estão inserido e não a questões de género.
Discriminação	Categoria que se reporta ao argumento que a percepção de diferenças

Nome	Descrição Operacional
	entre homens e mulheres se devem a pressupostos discriminatórios.
Experiência	Categoria que se reporta à noção de que as diferenças entre homens e mulheres, em posição de liderança, se devem, essencialmente, à experiência que possuem e não a questões de género.
Foco no Trabalho	Categoria que se reporta ao argumento de que o foco é posto no trabalho realizado e não se este é concretizado por um homem ou por uma mulher.
Grande Presença Feminina	Categoria que se reporta ao argumento de que as mulheres poderão ser vista de uma certa forma, dado a sua presença em grande número num determinado contexto.
Perda de Identidade	Categoria que se reporta à noção que as mulheres, de modo a serem vistas como tão eficientes quanto os seus colegas homens, têm de abdicar da sua identidade enquanto mulher.
5) Situação Crítica	Categoria que se reporta à descrição do incidente crítico.
6.1) Contexto IC	Categoria que se reporta às circunstâncias do IC, nomeadamente o que se estava a passar na situação e quem estava envolvido.
Atribuição da Quota/Nota IC	Categoria que se reporta a uma situação onde ocorreu a atribuição, ou não, de quota a um/a avaliado/a.
Auxílio à Avaliadora IC	Categoria que se reporta a uma situação onde um/a trabalhador/a desempenha um papel crucial na operacionalização do processo
Avaliação Inesperada Positiva IC	Categoria que se reporta a uma situação na qual a avaliação do desempenho positiva ou relevante.
Discordância na Avaliação IC	Categoria que se reporta a uma situação no qual o/a avaliado/a discorda da avaliação da avaliadora.
6.2) Impacto Situação	Categoria que se reporta à forma como a avaliação influenciou a relação avaliadora e avaliado/a e vice-versa.
Na avaliação IC	Categoria que se reporta ao impacto da situação no processo de avaliação.
Acordo Tácito IC	Categoria que se reporta à subversão das notas através da noção implícita de que as quotas serão atribuídas de forma rotativa, de modo a manter o bem-estar e motivação dos membros da equipa.
Considerar o Perfil do Avaliado IC	Categoria que se reporta ao conhecimento mais aprofundado dos pontos fracos do/a avaliado/a, como resultado de circunstâncias relacionadas com as dinâmicas estabelecidas em contexto de avaliação, com o intuito de penalizar o avaliado/a.
Forma de Condução da Entrevista IC	Categoria que se reporta à informalização da forma de condução da entrevista de avaliação como resultado de circunstâncias relacionadas com as dinâmicas estabelecidas em contexto de avaliação.
Otimização do Processo IC	Categoria que se reporta ao aperfeiçoamento do processo, como resultado da intervenção de um membro da equipa, que opera como coordenador.
Penalização IC	Categoria que se reporta a uma situação que à deflação da nota final.
Na relação IC	Categoria que se reporta ao impacto da situação na relação entre avaliadora e avaliado/a.
Desinteresse Momentâneo IC	Categoria que se reporta a uma situação em que a avaliação levou a um afastamento, de curto prazo, na relação entre avaliadora e avaliado/a.
Deterioração Emocional da Relação IC	Categoria que se reporta a uma situação em que a avaliação levou à deterioração total da relação entre avaliado/a e avaliadora.
Estreitamento da Relação IC	Categoria que se reporta a uma situação em que a avaliação levou a uma melhoria geral do estado da relação entre avaliado/a e avaliadora.
Manutenção da Qualidade da Relação IC	Categoria que se reporta a uma situação em que a avaliação levou a um reafirmar da qualidade da relação entre avaliadora e avaliado/a, assim como das suas qualidade enquanto líder.
Dados Paralelos	Informação não categorizável
Intervenções da Investigadora	Questões, comentários, sumários...